
مدیریت
و مفاهیم نوین
مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

# مدیریت و مفاهیم نوین

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتالی:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

# فهرست

# مدیریت و مفاهیم نوین

## مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت و مفاهیم نوین/ www.modiryar.com
ناشر :www.modiryar.com
مشخصات نشر دیجیتالی:اصفهان:مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.
مشخصات ظاهری:نرم افزار تلفن همراه , رایانه
موضوع:مدیریت - مفاهیم نوین

## مدیریت فرآیندمحور

مدیریت فرآیندمحور ... management by process سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند مرتضی سلطانی، سجاد اسمعیل لو چکیده:

یکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پررقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، درغیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان داده و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است. فرایند عبارتست از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایندهای کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در ســازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارتهای مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذینفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایندهای کسب و کار با فرایندهای کاری فرق دارند. فرایندهای کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و درواقع در مرزهای وظیفه ای محدود شده اند. مدیریت فرایند محور (PROCESS-BASED MANAGEMENT) عبارتست از شناخت مدیریت فرایندهای کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته های مشتریان شروع و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و به موقع دریافت کرده است به پایان می رسد. درواقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایندهای کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت مشتری دارند؛ چرا که احساس می کنند کاری را به پایان رسانده اند که در سازمانهایی که زیرساختهای فرایندی لازم را دارند عامل وحدت بخش بوده است. عوامل موفقیت

عوامل حیاتی موفقیت برای گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایند محور عبارتند از: ۱ - تغییر فضای ذهنی: یکی از مشکلات فراگیر در سازمانها بخشی نگری است. به این معنا که مدیران و کارکنان هر بخش به جای توجه به منافع کل سازمان، تنها منافع

واحـد خود را درنظر می گیرنـد. مثلاً بخش تولیـد برای پایین آوردن هزینه تولیـد هر واحـد اقدام به تولید حـداکثر می کند، بدون درنظر گرفتن این مسئله که این اقـدام ممکن است موجب انبـاشت موجودی کالاـ شود و سازمان در فروش آن مشکل پیـدا کنـد. سـازمان بایـد این طرزفکر را ترویـج کند که تمامی مدیران و کارکنان اثر کار و تصـمیم خود را بر کل سازمان درنظر بگیرند. ۲ – طراحی نقشه فراینـد: فهم فراینـد ازطریق طراحی نقشه فرایند تسـهیل می شود. طراحی دقیق نقشه فرایند، فرایندها را به فعالیتهای قابل انـدازه گیری تبـدیل می کند و براساس آنها مسـئولیتها تعیین و عملکرد طبق آنها سـنجیده می شود. ۳ – انـدازه گیری فرایند: اندازه گیری فراینـد، زبانی مشترک ایجاد می کنـد که سازمان را قادر می سازد اهـداف استراتژیک را به کارهایی موثر در سـطح عملیاتی ترجمه کند. به بیان دیگر، اهداف واستراتژی ها را به سـنجه هایی (METRICS) ملموس تنزل می دهد که طبق آنها افراد و تیم ها می تواننـد عملکردشان را ارزیابی کننـد. ۴ – به کارگیری روشـهای مـدیریت فراینـد محور: مهمترین این روشـها عبارتنـد از: الف) تخصـیص مجدد حق تصـمیم گیری. اجرای سیستم مدیریت فرایند محور، مستلزم گذار از ساختار سلسله مراتبی فرمان دهی و کنترل گذشته به رویکرد غیرمتمرکز تقویت کارکنـان است. در این رویکرد، اختیارات کارکنان بیشتر و کنترل بر آنان کمتر می شود. ب) ساختـار سازمـانی متنـاسب. سازمانهـا بایـد نوعی ساختار ایجاد کننـد که درعین اینکه مـدیریت فراینـدی را تسـهیل می کنـد مزایای تخصصـهای وظیفه ای را نیز حفظ کند. تشـکیل تیم های میـــان وظیفه ای با دادن حق تصـمیم گیری کافی به آنان یکی از بهترین راههای جمع بین این دو رویکرد است. ج) سیستم اندازه گیری عملکرد. هر سازمان باید یک سیسـتم اندازه گیری عملکرد طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت درجهت نیل به اهداف سازمان برانگیزاند. برای ارزیابی کارکنان در شـغلهای فعلی شان رویکردی سیسـتماتیک به انـدازه گیری عملکرد موردنیـاز است. هـدف سیسـتم انـدازه گیری عملکرد ایجـاد ارتبـاط بین مشـارکت هریـک از کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

درواقع این سیستم باید بتواند سهم هریک ازکارکنان را در موفقیت سازمان محاسبه کند. نگاه سیستمی به فرایندهای کسب و کار موقعی که چشم انـداز سازمانی تعیین شد و همه سازمان از آن آگاه شدند گام بعدی برای اعمال تفکر فرایند محوری، ایجاد درک سیستمی از کل سازمان است. سیستم سازمانی، تشکیل شده است از فرایندهای کسب و کار که بر یک یا چند وظیفه احاطه دارند و درمجموع ایده ها و منابع را به کالاهـا و خدمات تبدیل می کنند و برای اینکه سیستم کاراتر عمل کند بازخور ارائه می دهند. برای بهینه شـدن عملکرد کل سیسـتم، دیـدگاهی کل نگرانه (HOLISTIC) نسبت به وابسـتگیهای متقابل میان اجزای سیستم موردنیاز است. به عنـــوان مثال، فرایند برنامه ریزی باید با مشتریان، بازارها و سطح تقاضا تلفیق شود.

ایجاد ارزش

فراینـدها وسیله تبدیل منابع به کالاها و خدمات برای برآورده کردن نیاز مشتریان هسـتند. فرایندها شامل دوگروهند: فرایندهایی که کالاهـا و خـدمات را به مشتریـان می رساننـد (فراینـدهای صـفی) و فراینـدهای پشتیبانی مـدیریت که پشتیبانی لازم را از فراینـدهای زنجیره تامین فراهم و جهت گیری آنان را مشـخص می کنند (فرایندهای ستادی). منابع باید به گونه ای مورداستفاده قرار گیرند که برای مشتریان نهایی ارزشی را به ارمغان بیاورند. شکل شماره دو، دو گروه فرایندهای مذکور را در قالب نموداری نشان می دهد.

نقشهای مالکیت فرایند

مالکیت فراینـد یک کار واحد نیست بلکه از سه نقش مجـــزا تشـکیل شده است: هماهنگ کننده فرایند، مدیر فرایند و مدیر عامل فراینـد. درعین حال بایـد توجه داشت که به علت تاکید بر نتایج در مدیریت فرایند محور، مهمترین افراد در رابطه با فرایندها مالکان فرایند نیسـتند بلکه مجریان فرایند – افرادی که عملاً فعالیتهای تشکیل دهنده فرایند را انجام می دهند – مهمترین هستند. اینها افرادی هسـتند که در فراینـد، ایجاد ارزش می کننـد. مـدیرعامل فراینـد بالاـترین مقـام را در بین مالکـان فراینـد دارد. مهمـترین مسئولیت مدیرعامل فرایند دفاع از فرایند در سازمان است. دیگر مسئولیتهای وی عبارتند از:

تدوین چشم انداز فرایند؛

تدوین اهداف و شاخصهای عملکرد؛

هدایت طراحی فرایند؛

ارزیابی عملکرد فرایند و پیشرفت آن؛

ایجاد سیستم اندازه گیری؛

کسب منابع لازم برای اجرای فرایند؛

تشکیل شورای فرایند برای یکپارچه سازی فرایندها؛

تبلیغ و جاانداختن مفهوم فرایند در سازمان.

فاصله بین خط مشی های تدوین شده توسط مدیرعامل فرایند و استقرار فرایند را مدیرفرایند پر می کند. وظایف ومسئولیتهای مدیر فرایند عبارتند از: بازنگری و تفسیر شاخصهای عملکرد؛

اصلاح فرایند در پاسخ به تغییرات محیطی؛

آموزش و تعلیم؛

حفاظت و مراقبت از طراحی فرایند؛

استقرار اتوماسیون.

وظیفه اصلی هماهنگ کننده فرایند پشتیبانی مجریان فرایند است.

هماهنگ کننده فرایند یک مربی است نه یک مدیر. وظایف هماهنگ کننده فرایند عبارتند از:

کمک به مجریان دررابطه با مشکلات عملیاتی؛

مربیگری و تعلیم در زمینه عملکرد فرایند؛

تشکیل تیم های فرایند؛

استقرار و نظارت بر شاخصهای اندازه گیری عملکرد فرایند؛

هماهنگ کردن جریانهای فرایند؛

تخصیص مجدد منابع در صورت نیاز. تیم فرایند

مدیریت فرایند محور متکی بر تیم های میان وظیفه ای است. یک تیم میان وظیفه ای متشکل است از افرادی از بخشهای وظیفه ای و سطوح مختلف سلسله مراتب سازمان. مدیریت فرایندی نیاز به مدیریت روابط و وابستگی های متقابل در سراسر سازمان دارد.

وظایف تیم فرایند عبارتست از: اجرای فرایند؛

هدف گذاری؛

تدوین بودجه / برنامه فرایند؛

نظارت بر عملکرد فرایند و حصول اطمینان از تطابق آن با اهداف؛

استفاده از فرصتهای بهبود فرایند.

یکی از نخستین کارهایی که تیم های میان وظیفه ای موثر پس از تشکیل، انجام می دهند تدوین یک کد رفتاری برای تیم است. این قوانین می تواند درباره مواردی چون حضور در جلسات، توافق نامه تیم، رفتار تیم، متدولوژی (چگونه تیم وظایفش را انجام می دهد)، پاسخگویی، اخلاقیات، تعارض و رویه های تصمیم گیری باشد. نقش مهندسی مجدد

مهندسی مجدد یا بازسازی فرایند عبارتست از طراحی دوباره فرایندهای کسب و کار به گونه ای انقلابی برای دستیابی به

بهبودچشمگیر، واژه کلیدی در تعریف یادشده، فرایند یعنی مجموعه گامها و فعالیتهایی است که ارزشی مشتری پسند را می آفرینند. سازمانها در گذار از وظیفه محوری به فرایندگرایی به طراحی مجدد فرایندهای کسب و کار خود از دیدگاه مشتریان می پردازند. مهندسی مجدد نوعی ابتکار عمل است که مسئولان تمام واحدها و دوایر سازمانی گردهم می آیند و به صورت همزمان در ساختار، فرهنگ و فناوری اطلاعات تغییرات اساسی می دهند تا در زمینه هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم را داده و درنتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد. ساختار سازمانی: از آنجا که در مهندسی مجدد کارهایی که دارای مرزهای مشترک است موردبررسی قرار می گیرد بنابراین، همیشه این اقدام با نوعی تغییر و تحول در ساختار افقی سازمان همراه است. این تغییر و تحول غالباً درجهت کاهش سطوح مدیریت است. فرهنگ: چون ساختار سازمانی افقی تر و اختیارات بیشتری به مدیران رده پایین تر داده می شود فرهنگ سازمانی تغییر می کند. به کارکنان و مدیران رده پایین تر سازمان اختیاراتی داده می شود تا تصمیماتی بگیرند و مسئولیت بهبود عملکردها را عهده دار شوند. اعتماد متقابل ومصالحه یا گذشت از اشتباهات به صورت ارزشهای اصلی فرهنگی درمی آید. سیستم های اطلاعاتی: درشرکتهایی که به شیوه سنتی سازمان یافته اند سیستم اطلاعاتی بین دوایر وظیفه ای ارتباط برقرار می کند ولی درحالی که جریان کار به سوی فرایندگرایی پیش می رود و تغییراتی در این زمینه رخ می دهد، سیستم اطلاعاتی باید از مرزهای درون و بیرون سازمان بگذرد. سازمانهایی که مهندسی مجدد فرایندها را تجربه کرده اند، دریافته اند مهندسی مجدد به تنهایی نمی تواند موفقیت سازمان را در گذار کامل به فرایندگرایی تضمین کند. مکمل مهندسی مجدد برای نیل به این هدف بهبود مداوم فرایندهاست. بهبود پیوسته فرایند برخلاف مهندسی مجدد که انقلابی، شدید و از بالا به پایین است و به تغییرات چشمگیر می انجامد، دارای ماهیتی تکاملی، مداوم و از پایین به بالا-است و منجر به بهبودهای رشدیابنده منجر می شود. گفتنی است برخی مدیران نسبت به رویکرد مهندسی مجدد انتقاداتی وارد کرده و آن را برای کارامد ساختن سازمانها مفید نمی دانند. مدل گذار از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایندی این مدل توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه مدل گذار برپایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است.

از آنجا که توضیح کامل مدل گذار، خود مقاله ای جداگانه را می طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل مدل اکتفا می کنیم.

مرحله اول: ارزیابی: الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند:

تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل های فرایند و تیم های ثابت فرایند؛

تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛

تعیین اعضای تیم فرایند؛

ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛

تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛

ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛

اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛

آموزش اعضای تیم فرایند.

ب) ارزیابی فرایند کنونی:

مستندسازی فرایند در موارد لازم؛

گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛

شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد.

مرحله دوم: توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود:

تعیین رویکرد بهبود؛

حل و فصل مسایل مربوط به یکپارچه سازی؛

تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهادشده؛

تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛

تعیین روشهای بهبود مختلف.

ب) تدوین برنامه بهبود:

ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛

تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛

هماهنگ بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛

تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده؛

تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛

تشکیل تیم استقرار فرایند.

مرحله سوم: اجرا: الف) اعمال بهبودها:

آغازفعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)؛ آزمایش تغییرات فرایند(_ به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف موردنظر)؛

اجرای وظایف مجری فرایند؛

اجرای تغییرات فرایند.

ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛

شناسایی ناهمگونی های بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛

ارزیابی بازخورهای ارائه شده توسط مشتریان.

مرحله چهارم: تثبیت: بهبود پیوسته فرایند. منابع و مأخذ:

۱ - DENNIS C. DALY AND TOM FREEMAN. “THE ROAD TO EXCELLENCE”. BEDFORD TEXAS. CONSORTIUM FOR ADVANCED MANUFACTURING – INTERNATIONAL. ۱۹۹۷. ۲ – HARALD S HARUNG, DENNIS P HEATON, CHARLES N ALEXANDER. EVOLUTION OF ORGANIZATIONS IN THE NEW MILLENNIUM. LEADERSHIP AND ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL. VOLUME ۲۰. NUMBER ۴. ۱۹۹۹. ۳ – ریچارد ال دفت، >، ترجمه علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ چهارم، جلد اول، ۱۳۸۲. ۴ – مایکل همر، فراسوی مهندسی دوباره، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۷۸. ۵ – جیمز پی ووماک و دانیل تی جونز، تفکر ناب، ترجمه آزاده رادنژاد، اصفهان، نشر آموزه، ۱۳۸۰. ۶ – کن بلانچارد و مایکل اونر، مدیریت از راه ارزشها، ترجمه حمیدرضا فرتوک زاده، تهران، نشر فرا، ۱۳۸۰. management by process We are a niche consulting firm specialising in assisting clients with the management of their organisation via its business processes. We create programs, incorporating internationally recognised best practice techniques,

to enable any organisation to significantly improve the effectiveness and management of its business processes and projects. Based in Sydney, Australia we deliver our services anywhere in the world. Our service offerings comprise the delivery of consistent and sustainable business outcomes for you via: The building of the internal skills and capability of your managers and staff through the delivery of our training courses , as well as individual and group coaching, to ensure the sustainability of your investment in the ;training

Project establishment, assistance and delivery of successful and repeatable business ;process improvement projects and programs

Establishment of a sustainable and continuous business process improvement and ;management culture

## ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

ارزیابی و توسعه نظام پیشنهادها مدل CIPP

معرفی نظام پیشنهادات

زهرا رضوی امیری- زهرا سعیدی

چکیده:

امروزه یکی از معضلاتی که سازمانها به آن مبتلا هستند مشکل نیروی انسانی و ناتوانایی سازمان در استفاده بهینه از توان بالقوه کارکنان به ویژه در سطوح کارشناسی و تخصصی است. این امر سبب کاهش بهره وری سازمان و ناتوانی در رقابت در عرصه های ملی و بین المللی گردیده است .متداول ترین راه برای بر طرف ساختن این مشکل به کارگیری روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می گردد. شناخته ترین ابزار دستیابی به مشارکت عبارت است از نظام پیشنهادات که عاملی مؤثر در تغییر شرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان است. در این مقاله ضمن معرفی نظام پیشنهادات ، مدل CIPP برای ارزیابی و بهبود این نظام ارائه شده است تا سازمانها با استقرار و بهبود نظام پیشنهادات مشکل نیروی انسانی را مرتفع ساخته و بهره وری خود را افزایش دهند . مقدمه در تعریفی کوتاه مدیریت کیفیت جامع به عنوان روش مدیریت مشتری مدار است که در آن کلیه افراد به شکل مستمر در جهت بهبود فرایندهای کاری خود تلاش می کنند تا خدمات و کالایی با کیفیت بهتر برای هم ?مشتریان خود فراهم سازند.سازمانهای مختلف در کشورهای جهان از روشهای گوناگونی برای حل مشکل نیروی انسانی بهره می برند که یکی از متداول ترین و با اهمیت ترین آنها سبک و روش مدیریت مشارکتی است. به گواه بسیاری از گزارشها و واقعیتهای موجود، موفقیت اکثر شرکتهای بزرگ مرهون به کارگیری مناسب این سبک مدیریت بوده است که به توسعه ظرفیت فردی کارکنان و ایجاد روحیه خودباوری، مسئولیت پذیری و تعهد در آنان منجر می شود. نظام پیشنهادات ابزاری برای برقراری ارتباطی زنده، سالم و مستمر بین مدیریت ارشد و مدیران میانی با

کارکنـان است و از آنجـا که به صورت داوطلبانه و اختیاری انجام می گیرد ، ایجاد کننـده حس مسئولیت و تعلق در میان کارکنان نسبت به مـوارد بهبـود در سازمـان است .معرفی نظـام پیشـنهادات شـناخته ترین ابزار دستیـابی به مشـارکت عبـارت است از سیسـتم پیشـنهادات یا طرح بسیـج انـدیشه‌ها که یکی از عوامل مؤثر در تغییر شـرایط کار و ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان بوده ودر واقع تجلی گـاه ابتکـارات و خلاقیتهـای فردی و گروهی در بین کارکنـان برای به وجودآوردن و گسترش روحیه مشـارکت در میـان آنـان در جهت ایجـاد پویـایی و بهبود فراینـد و کیفیت محصول یـا ارائه خـدمات است. به عبارت دیگر، سیسـتم پیشـنهادات ، فرمانبرداری از دانایی و به گردش انـداختن انـدیشه و بالاخره پرهیزاز ترویـج روحیه اسـتبداد است و از این رهگذر سازمان آمادگی ورود به دوره بلوغ و ترویج روحیه مشارکت را پیدا می کند .دلایل ضـرورت–۱ از آنجایی که همواره مدیران با تمامی تجربیاتشان بر تمـامی جوانب ریز و جزئی کارهـا اشـراف و تسـلط کامل ندارنـد، از این رو کارکنانی که در رابطه با اجرای کار همکاری دارند مطمئناً بهتر از مـدیر قسـمت در رابطه با کار خودشان می تواننـد پیشـنهادات مناسب داشـته باشـند . –۲ از آنجـائی که عقـل و تفکر جمعی بر عقل و تفکر فردی برتری دارد از این رو با ایجاد و استقرار نظام پیشنهادات عقل و تفکر جمعی برای مسائل ارائه طریق می کند . –۳ بـا مشـارکت کارکنـان در مـدیریت، احسـاس مالکیت در کارکنان ایجاد می شود. پس آنها وادار به تفکر می شونـد و از تفکر خود در جهت رشد خود و سازمان اسـتفاده می کنند . –۴ اسـتقرار نظام پیشنهادات باعث توسعه و تعالی انسان و نهایتاً سازمان می شود. –۵ برای اینکه مسائـل و مشـکلات ریز و درشت سازمـان به نحوی دیـده شود بایـد این نظـام را در سازمـان مسـتقر کرد تا تمـامی افراد در جزئی ترین قسـمتهای سازمـان مسائـل و مشـکلات را مشاهـده، بـا بیان و ارائه راه حل برای آنها ، مشـکل را از میان بردارند . –۶ انسانها همواره به دنبال همکاری و همیاری و تیمی شدن هسـتند اسـتقرار این نظام این خواست را برآورده و باعث حل مسائـل از طریق تفکر جمعی و تیم هـای همیـاری می‌شود –۷شرکتهـا و سازمانهـای مختلف همواره به دنبال سود اقتصادی و رشـد و تعـالی هسـتند. بـا اسـتقرار و ارائه طرح با تفکرات افراد سازمان سود اقتصادی و رضایت کارکنان و .... ایجاد می شود . –۸ با اجرای نظام پیشـنهادات به عنوان یک فرایند، هم کارکنان در سـرنوشت خود و سازمان شریک می شوند و هم با طرح هدفهای عالی و بلند مدت برای سازمان باعث تلاش بیشتر برای نیل به هدفهای تعریف شده می شوند و پویائی سازمان را در بلند مدت تحکیم و تضمین می کند حال با بیان مدل ارزیابی زیر به بررسی نظام پیشنهادات می پردازیم .مدل ارزیابیCIPPاین کلمه مخفف چهار کلمه فرایند (Process)، نتایج اجرا (Product)، درونداد (input)، پیش زمینه (Context) است. الـف– پیش زمینه: در این مرحله آنچه که لازمه تحقق سیسـتم است یعنی میزان مساعـد بودن زمینه برای شـکل گیری سیسـتم، مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشـنهادات به شـرح ذیل است ـ:میزان استفاده مدیران از مشارکت کارکنان در تصمیم گیری قبل از اجرای نظام پیشنهادات ـ؛ اعتقـاد کارکنان و مـدیران به همکاری و مشارکت ـ؛اعتقاد مـدیران به تخصیـص منافع حاصل از مشارکت به کارکنان ـ؛مشـخص بودن اهـداف مشـارکت برای کارکنان ـ؛آمادگی فکری و عملی مـدیریت برای تأمین هزینه های مالی برای اجرای نظامهای جـدید مـدیریتی ـ؛همخوانی قوانین و مقررات بـا همکـاری و مشـارکت کارکنـان با مـدیران ـ؛وجود اعتماد متقابل کارکنان و مـدیران ـ؛ وجود دوره های آموزشی در شرکتها ـ؛وجود سبکهای مدیریتی جدید در شرکتها ـ؛محور بودن کیفیت و مشتری مداری ـ؛وجود ثبات نسبی در شـرکتها ـ؛اعتقاد مدیران و کارکنان به رشد وتوسـعه ـ؛ملحوظ بودن مشارکت در خط مشـی و استراتژی شرکتها ـ؛ اعتقاد به کارهای تیمی و گروهی ـ؛وجود صندوقهای پیشنهادات ـ؛اعتقاد مدیران به الگوبرداری.ب– درونداد: در این مرحله آنچه کـه برای پیـاده سـازی سیسـتم مـورد نیـاز اسـت و قبـل از اجرا طراحی می شـود مـورد نظر اسـت که رئـوس کلی آن در زمینه نظام پیشـنهادات به شرح ذیل است ـ:تدوین آیین نامه مناسب برای اجرای نظام ـ؛تدوین برنامه های اجرایی و عملیاتی ـ؛طراحی سیستم هـای دریـافت ـ بررسـی ـ و انتخـاب پیشـنهادات ـ؛طراحی سیسـتم هـای ارزیـابی پـاداش و طرحهـای برتر ـ؛تأمین بودجه لازم برای اجرا ـ؛تدوین برنامه ارزیابی مسـتمر نظام و اصلاح نظام ـ؛طراحی وتدوین برنامه آموزشی و بازدید برگزاری همایشها ـ؛استفاده از

مشاوران و متخصصان ـ؛تعریف حدود مشارکت و وظایف مدیران و کارکنان ـ؛برنامه ریزی برای سازماندهی کادر اجرایی نظام ـ؛مشخص بودن محدودیتها و انتظارات مدیران.ج- فرآیند: در این مرحله چگونگی اجرای سیستم با توجه به درونداد مورد بررسی قرار می گیرد که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:استفاده از مشاوران باتجربه و متخصص ـ؛ اجرای نظام پیشنهادات مطابق آیین نامه مربوطه ـ؛اجرای سریع پیشنهادات مصوب ـ؛پرداخت سریع پاداشهای مصوب ـ؛انتخاب طرحهای برتر سالیانه ـ؛ایجاد گروههای همیاری و بهبود کیفیت ـ؛بهبود مستمر نظام ـ؛حمایت عملی مدیریت از اجرای نظام ـ؛ تشکیل دبیرخانه نظام پیشنهادات ـ؛انتخاب دبیر مناسب ـ؛برگزاری جشنها و همایشها و انجام تبلیغات لازم.د- نتایج اجرا: در این مرحله بررسی اثرات و نتایج سیستم مورد نظر است که رئوس کلی آن در زمینه نظام پیشنهادات به شرح ذیل است ـ:رضایت کارکنان ـ؛شکوفایی و خلاقیت و نوآوری کارکنان ـ؛کاهش تعارفات ـ؛کاهش ضایعات ـ؛صرفه جویی اقتصادی ـ؛رشد فکری کارکنان ـ؛بهبود عملکرد شرکت ـ؛افزایش درآمد کارکنان ـ؛بهبود کیفی محصولات ـ؛افزایش تولید ـ؛ایجاد روحیه کار تیمی ـ؛بهبود روابط مدیران و کارکنان ـ؛سالم سازی فضای ارتباطی شرکت وکاهش ضایعات ـ؛ایجاد روحیه تحقیق و تفحص در کارکنان ـ؛ارتقای احساس وفاداری و تعلق سازمانی ـ؛توسعه انسانی ـ؛تحقق اهداف سازمان ـ؛ایجاد تحول.راههای توسعهٔ نظام پیشنهاداتحال با توجه به میزان تاثیر مولفه های مدل CIPPدر اجرای این نظام ، پیشنهادات نهائی برای بهبود و توسعهٔ نظام پیشنهادات در سازمانها به شرح ذیل ارائه می شود: -۱ بخش پیش زمینه: برای اینکه شرکتی در این رابطه وضعیت مناسبی داشته باشد باید قبل از ایجاد نظام پیشنهادات سمت و سوی خود را در جهت ایجاد و تقویت جو همکاری همگانی کارکنان باهم و کارکنان با مدیران قرار داده و سعی کند بحث مشارکت را در فرهنگ سازمانی و در خط مشی ها ، مأموریت و استراتژی سازمان خود لحاظ کرده و در تمامی جهات بکوشد کار گروهی ، مشارکت کارکنان را تشویق کند و حرکت سازمان را به جای خود محوری و تک محوری به سوی همفکری و مشارکت سوق دهد که در آن صورت، زمینهٔ ایجاد نظام پیشنهادات به نحو مطلوبی ایجاد می شود .بدیهی است وقتی در مجموعهٔ شرکت زمینه های تک محوری مدیریت حذف شود، در آن صورت کارکنان عقاید و انتقادهای خود را مطرح می سازند. در نتیجه مطمئناً نظام پیشنهادات در آن سازمان و شرکت نه تنها فعال می شود بلکه همواره رشد مناسب خواهد داشت . از این رو پیشنهادات ذیل برای شرکتها ارائه می شود.الف - تقویت اعتقاد کارکنان در زمینه مشارکت و همکاری در انجام امور : برای این منظور بهتر است با تشکیل جلساتی توجیهی، لزوم و اهمیت مشارکت همگانی کارکنان در انجام امور و تأثیر آن بر عملکرد سازمان روشن شود .ب - نهادینه ساختن بحث مشارکت و نظام پیشنهادات در فرهنگی سازمان : بدین منظور می توان با استفاده از مکانیسمهای مختلفی مانند حمایت مدیریت عالی شرکت از کار گروهی و نظام مشارکت، تشویق کارهای گروهی وتقدیر از پیشنهادات برتر ، نظام پیشنهادات را در فرهنگ سازمان نهادینه کرد ج - گنجاندن بحث مشارکت در خطمشی مأموریت و استراتژی سازمان : مشارکت کارکنان و مدیران با مدیریت نوین باعث رشد تعالی سازمان شده و برنامه های مختلف مشارکت باعث حرکتهای جدید در شرکت و نهایتاً ارائه پیشنهادات جدید می شود .د- توجه بیشتر به کیفیت و نیازهای مشتری در استراتژی و خط مشی های سازمان : از آنجائی که فلسفه وجودی هر سازمانی بر مبنای تأمین نیازهای مشتری استوار است و جلب رضایت مشتری می تواند تأثیر زیادی بر موفقیت سازمان داشته باشد ، لذا ضروری است در شرکتها بحث تأمین نیازهای مشتری و کیفیت محصول بیشتر مورد توجه قرار گیرد -۲ بخش درونداد: از آنجائی که استقرار مناسب نظام پیشنهادات منوط به دریافت ورودیهای مناسبی است، پس درشرکتها باید با استفاده از متخصصان ، مشاوران داخل و خارج شرکت در تهیه آئین نامه و همچنین توسعهٔ مستمر آن بر اساس نیاز ، سامانـدهی مناسبی را به نظام پیشنهادات در مجموعهٔ خود داده و نظم و قوانین سازمانی خوبی را برای ایجاد نظام پیشنهادات بنا کنند .ایجاد قوانین و مقررات و استفاده از مشاوران متخصص بدون ایجاد تغییر در سبک مدیریت و اعتقاد عملی مدیریت بر حمایت همه جانبه از نظام پیشنهادات باعث توسعه و حاکمیت نظام نمی شود .دبیرخانه نظام باید

برای تمامی حرکتها معیار و ملاک ارائه کرده و برای حاکمیت نظام مسیر درست و صحیحی برنامه ریزی کند و این مسئله را به نحو مطلوبی از طرق مختلف به اطلاع وآگاهی کارکنان برساند همچنین تمامی این حرکتها بدون تأمین بودجه و امکانات مالی قابل ارائه نیست از این رو مدیریت باید به کمک کارشناسان بودجه لازم را برای این منظور مشخص سازد تا حرکتهای تبلیغی ، گرفتن مشاوران ، تهیه قوانین و مقررات و کلاً سیستماتیک کردن جریان عملی نظام پیشنهادات عقیم نماند .آیین نامه ارائه شده باید تمامی معیارها و ملاکهای ارزیابی و نحوهٔ پاداش و تمامی مسائل قابل پیش بینی را دارا باشد تا در اجرا شکستی برای نظام پیش نیاید زیرا در صورت تحقق این امر جبران آن به سادگی امکان پذیر نخواهد بود .در کنار ایجاد آمادگی حتماً باید مدیریت در صورتی که سبک مدیریتی اش سازگار با نظام نیست آن را تغییر داده و به طرق مختلف از کارکنان بخواهد که در این نظام شرکت کنند و هزینهٔ آن را نیز بپردازد .انجام تمهیدات مذکور قبل از شروع نظام پیشنهادات همگی را مشتاق آن کرده و در نتیجه مطمئناً در شروع کار استقبال مناسبی از نظام پیشنهادات خواهد شد. با توجه به مطالب گفته شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود .الف – استفاده بیشتر از متخصصان و مشاوران داخلی و بیرونی و استفاده از الگوبرداری دراستقرار نظام پیشنهادات.بهتر است برای موفقیت بیشتر در اجرای نظام پیشنهادات از نظرات و تجربیات افراد درون و بیرون سازمان که در زمینه نظام مشارکت فعالیت داشته اند ، استفاده شود .ب – تهیه آیین نامهٔ مناسب و تغییر آن بر اساس شرایط زمان و در نتیجه به روز در آوردن همیشگی آیین نامه. هر حرکت برای ساماندهی مناسب نیاز به روش و آیین نامه دارد و معمولاً به مرور زمان مشکلات و موانع و عیبهای آئین نامه مشخص و لذا تغییر آن بر اساس نیاز باعث پویا بودن آیین نامه می شود .در این رابطه ایجاد دبیرخانه فعال و انتصاب دبیر تمام وقت و قوی بسیاری از مسائل مهم و اصلی رشد و توسعه نظام پیشنهادات را مرتفع می‌سازد .ج- ایجاد تغییر در سبک مدیریت و روی خوش نشان دادن مدیریت به مشارکت کارکنان در امور خود و سازمان و مدیریت. هم گامی و همراهی مدیریت عالی شرکت و مدیران میانی شرکت و ارائه پیشنهادات از طرف آنها باعث رونق این نظام و همدلی بیشتر کارکنان و مدیران می شود د- داشتن برنامهٔ جامع برای ارزیابی نظام در کلیه قسمتها و برنامه ریزی و تهیه مکانیسم برای بهبود مستمر نظام پیشنهادات در سازمان. برنامه جامع باعث حرکتهای حساب شده و مناسب و سازماندهی شده گردیده و این مسئله موجب جلوگیری از بی برنامگی در حرکتهای روزمره مجموعه در رابطه با نظام پیشنهادات می شود .ه – انتخاب ملاکها و معیارهای مناسب برای ارزیابی طرحها. بدین منظور بهتر است ملاکها و معیارهای ارزیابی و انتخاب پیشنهادات با استفاده از نظرات کارشناسان تدوین شوند .و – نصب آگهی ها ، اطلاعیه ها و بروشورهای مربوط به نظام پیشنهادات به اندازه کافی و در مکانهای مناسب.ز- مناسب کردن مقدار و نحوه پرداخت پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر. پاداشهای مربوط به پیشنهادات برتر باید متناسب با نوع پیشنهادات باشد و پرداخت آن نیز باید هر چه سریعتر صورت گیرد تا انگیزه کارکنان از بین نرود .ح- تأمین بودجهٔ لازم برای اجرای نظام پیشنهادات. با استفاده از کارشناسان مختلف باید بودجه لازم برای اجرای نظام پیشنهادات برآورد شده و اقدامات لازم در جهت تأمین آن انجام گیرد .-۳ بخش فرایند: علاوه بر پیش زمینه ها و ورودیهای مناسب، اجرا و عمل مناسب مسئله مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد. اگر در عمل صداقت ، دقت ، سرعت مناسب ، تنوع ، توسعه در رشد و نظارت وجود نداشته باشد باز کار به شکست می انجامد .در بحث اجرائیات، سرعت عمل در بررسی پیشنهادات ، دقت در این مورد انتخاب درست طرحهای خوب ، پرداخت پاداش سریع و مناسب به طرحهای ارائه شده و نهایتاً انتخاب مناسب و به حق طرح برتر و همچنین پیدا کردن راهکارهای متنوع و مناسب برای گرایش بیشتر کارکنان به نظام ، عوامل مهمی برابر رشد و توسعه نظام هستند باید همواره با ارائه ایده ها و طرحها و روشهای عملی جدید وضعیتی را در اجرای نظام پیشنهادات ایجاد کرد که همواره این نظام یک نظام نو،پویا و منعطف باشد . از طرف دیگر، کارکنان باید در عمل صداقت مدیران را مشاهده کرده و همچنین تعهد آنان را در آنچه قول داده اند عملاً احساس کنند . اگر در بررسی طرحها سهل انگاری و بی دقتی انجام شود کارکنان احساس بیهودگی می کنند و کم کم نظام را رها می کنند. مدیران شرکت برای پویائی و

توسعهٔ کار نه تنها باید سرعت و دقت و صداقت داشته باشند بلکه باید هر روز با ارائه راههای جدید از یکنواختی نظام جلوگیری به عمل آورند. این تنوع بخشیدن و ایجاد حرکتهای جدید باعث می شود گروههائی که معمولاً خاموشند و سخت تر به مشارکت راغب می شوند ، نیز وارد میدان شوند.با گذشت زمان معمولاً ارائه پیشنهادات فردی به صورت عادی و تکراری در می آید و معمولاًـ طرحهای فردی نیز به خاطر اینکه فقط یک نفر آن را ارائه داده از پختگی لازم برخوردار نبوده و ایجاد مشکل می کند . از این رو باید آن را به طرف طرحهای جمعی در نتیجه ایجاد گروههای همیاری سوق داد. گرایش به تیم های همیاری باید به روشهای مختلف مورد تشویق و ترغیب قرار گیرد .در مرحله بعد باید گروههای همیاری که شکل لازم را پیدا کرده و تشکل یافته اند را به عنوان حلال مسائل سازمان سازماندهی کرده و مشکلات شرکت را از طرف مدیران به آنان ارجاع داد. در این صورت تیم های خلاق حل مسئله از درون گروههای همیاری شکل می گیرد . این حرکتها باعث می شود همیشه این نظام زنده و پویا بوده و مورد استقبال کارکنان باشد ، با توجه به مطالب مطرح شده پیشنهادات ذیل ارائه می شود .۱ – ارائه راهکارهای متنوع و مناسب و تنوع بخشیدن به مسیر حرکتی با توجه به زمان و مکان بر اساس شرایط هر مجموعه در شرکت برای اجرای بهترنظام پیشنهادات و رشد مناسب آن. هر مقدار در هنگام اجراء راه کارهای متنوع و مناسب تری ارائه شود جذب و گرایش اکثر کارکنان به نظام بیشتر می شود برای مثال راههای متنوعی از جمله راههای ذیل را می توان پیشنهاد کرد .الف) دبیرخانه های نظام می توانند جلسات کمیته های بررسی طرحهای خود را در داخل صنایع ، کارگاهها ، قسمتها تشکیل داده و با بررسی طرحها در درون مجموعه ها به جای استفاده از اتاقهای جلسات در بسته، نحوهٔ بررسی طرحها را عملاً به کارکنان نشان داده و در ضمن امکان اعتراض شفاهی و شرکت در جلسات بررسی طرحها را به کارکنان داده و در واقع همه را در رابطه با بررسی منطقی و مناسب طرحهایشان متقاعد سازند .ب) حضور مستمر و فعال دبیران نظام پیشنهادات در داخل مجموعه ها ، مذاکره حضوری با کارکنان برای به تفکر واداشتن کارکنان یکی از بهترین راههای توسعه نظام است .ج) برگزاری جلسات طوفان فکری در رابطه با مسائل و مشکلات شرکت و جمع آوری پیشنهادات افراد نه تنها باعث گرایش بیشتر به نظام می شود بلکه گروههای همیاری رشد کرده و گروههای حل مسئله شکل می گیرد .د) با تنوع بخشیدن مدیریت به کار و چرخش کاری کارکنان ایده های جدید به ذهن کارکنان خطور کرده و باعث رشد نظام می شود .-۲ پرداخت پاداش مناسب و تبلیغ و فرهنگ سازی و تشویق بیشتر همکاران برای شرکت در نظام پیشنهادات. کمک مالی و افزایش درآمد کارکنان یکی از مسائل مهم و تشویق مؤثر آنها برای شرکت در این نظام بوده و باعث گرایش به توسعهٔ نظام می شود .-۳ سرعت بخشیدن به فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات. بدین منظور لازم است عوامل و مراحلی که به کند شدن و طولانی شدن فرآیند بررسی ، ارزیابی و انتخاب پیشنهادات منجر می گردند شناسایی و سپس رفع شوند . همچنین می توان با افزایش کمیته های فرعی و کمیته های کارشناسی طرحها ، ضمن دادن اختیارات کافی به آنها سرعت فرایند بررسی و ارزیابی طرحها را بیشتر و در جهت توسعهٔ نظام حرکت کرد .-۴ نظارت و همکاری و همراهی هر چه بیشتر مدیران بر اجرای نظام پیشنهادات. -۵ انتخاب پیشنهادات برتر بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده.پیشنهادات باید بر اساس معیارهای از قبل تعیین شده ارزیابی شده و بر اساس آنها انتخاب گردند و نباید این امر بر اساس پیشداوریها ، قضاوتهای شخصی و تبعیض صورت گیرد .-۶ پرداخت هر چه سریعتر پاداش به پیشنهادات برتر. پاداش مربوط به پیشنهادات برتر باید هر چه سریعتر پرداخت شود تا انگیزه کارکنان در این زمینه از بین نرود ، بدین منظور بهتر است به جای افزودن پاداش در فیش حقوقی ، پاداش به صورت نقدی یا بن در اسرع وقت پرداخت شود . یا پاداشها در جلسات ، جشنها و مابین نماز در حضور جمع پرداخت شود .-۷ تشکیل گروههای پیشنهاد یا گروههای همیاری و اولویت بخشیدن به پیشنهادات گروهی ، کارشناسی گروهی و کلاً گروهی فکر و عمل کردن ونهایتاً ایجاد گروههای همیاری برای حل مسائل و مشکلات سازمان توسط گروههای حل مسئله. این امر نظام پیشنهادات را پربارتر ، فعالتر وکاراتر می کند. همچنین ارائه طرحهای مختلف و بحث در رابطه با آن در گروههای همیاری و حل مسئله باعث ایجاد شخصیت

برای کارکنان و نهایتاً توسعهٔ انسانی آنها می شود .-۸ گسترش نظام پیشنهادات به پیمانکاران ، مشتریان وخانواده های کارکنان.این مسئله باعث توجه نظام به بیرون از مجموعهٔ داخلی شرکت شده و گسترش بیشتری پیدا می کند . پیوستن خانواده های کارکنان به نظام پیشنهادات باعث نهادینه شدن نظام می شود .-۹ قرار دادن فضای اداری ، ابزار ، اطلاعات ، مستندات و سایر امکانات در اختیار پیشنهاد دهندگان.-۱۰ ارتباط کامل و تعامل مناسب دبیر و دبیرخانه نظام پیشنهادات با پیشنهاد دهنده اعلام مشکلات و نارسائیهای پیشنهاد به پیشنهاد دهنده ، کمک به پیشنهاد دهنده در جهت تکمیل پیشنهاد .-۱۱ برگزاری جلسات بررسی پیشنهادات در داخل واحدها در حضور پیشنهاد دهندگان و دادن امکان حضوری و بحث در جلسه بررسی طرحها به پیشنهاد دهندگان.-۴ بخش نتایج: نتایج حاصله از عملکرد خوب باعث گردیده در شرکت موفق توسعه انسانی مناسبی تحقق یابد و رضایت شغلی به نحو مطلوبی ایجاد شود و فاصلهٔ بین مدیران وکارکنان کاهش یابد . توسعه انسانی کارکنان، خودباوری ، رضایت شغلی ، خلاقیت ، صرفه جوئی اقتصادی و .... از اثرات مهمی است که این نظام ایجاد می‌کند. در آنجا که کارکنان مجموعه را از خود بدانند آنگاه فاصلهٔ بین کارکنان بسیار کم می شود.با توجه به موارد فوق پیشنهادات ذیل ارائه می شود:الف- توجه به مکانیسم های توسعه انسانی : بدین منظور باید کارکنان را تشویق کرد تا به ارائه پیشنهادات (هر چند هم که جزئی باشد) بپردازند تا کم کم فرهنگ ارائه پیشنهادات در سازمان نهادینه شود و کارکنان در درون سیستم بیشتر احساس هویت کنند .ب- کاهش فاصله مدیران و کارکنان : مدیران باید سعی کنند تا هر چه بیشتر خود را به کارکنان نزدیکتر سازند . بدین ترتیب کارکنان احساس تعلق بیشتری به سازمان پیدا کرده و اعتماد به نفس بیشتری می یابند .ج- توجه خاص مدیران به ایجاد حس تعلق سازمانی کارکنان و رضایت شغلی آنان : در صورت ایجاد چنین حسی که می تواند از طرق مختلف ایجاد شود ، کارکنان ، شرکت را مجموعه ای از خود خواهند دانست و در نتیجه برخوردی فعال و مسئولیت پذیر ، داشته و مطمئناً با ارائه پیشنهادات مفید باعث توسعهٔ شرکت و در نهایت رضایت شغلی خود خواهند شد .د- توجه خاص به همدلی و همبستگی فی مابین کارکنان : این امر باعث افزایش تعلق سازمانی و همچنین وابستگی بیشتر کارکنان به شرکت و رشد و گسترش نظام پیشنهادات خواهد شد .ه- توجه مدیران به رشد تولید و کاهش ضایعات : در صورتی که مدیران به طرق مختلف توجه خاص خود را به رشد و توسعه تولید و همچنین کاهش ضایعات در شرکت نشان دهند کارکنان با ارائه پیشنهادات خود راههای رسیدن به این هدف را ارائه کرده و از این طریق نظام پیشنهادات توسعه خواهد یافت. نتیجه گیریدر هر سازمان می توان یافته های تحقیق انجام شده خود در زمینه نظام پیشنهادات را به تفکیک مولفه های مدلCIPP در جداولی دسته بندی کرد و بر اساس میانگین به دست آمده مربوط به هر مولفه آن، به نقاط ضعف و قوت نظام پیشنهادات در سازمان پی برد و با استفاده از راهکارها و پیشنهادات مطرح شده به بهبود نقاط ضعف پرداخته و بهره وری سازمان را افزایش داد . منابع و ماخذ-۱ حاجی شریف، محمود، ساختار اجرایی و استقرار سیستم مدیریت کیفیت جامع،موسسه فرهنگی نشر رامین ،۱۳۷۶ -۲ رهنورد، فرج ا.. . مدیریت مشارکتی ، تئوری و عمل مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸-۳ ذاکر، محمد علی، آشنایی با نظام مدیریت مشارکتی و نظام پیشنهادها ، موسسه توسعه و فرهنگ مشارکت ، ۱۳۷۸-۴زراعت پیشه ،علی محمد، مدیریت بر مبنای پیشنهاد ، مجل ?تدبیر شمار ?۱۱۴، مرداد ۸۰

Arnold, H.J& Feldman, D.C Organizational Behavior MCGRAW-HILL, COM ۱۹۸۶.۶- Benito-۵ , J.G Lorente,A.RM., and Dale , B.G ‘ Business Process Reengineering to Total Quality Management An Examination of the Issues ‘Business process Management Journal,Vol.۵,No.۴,۱۹۹۹,PP.۲۴-۳۲.۷- Dale , B.G."TQM : what Are the Research challenges?" Amesterdam , Elsevier science publishers , BV, ۱۹۹۹. ۸-Culler , J. and J. Holling Um, Implementing Total Quality , Spriner Verlag , ۱۹۸۷.۹-Harvey, D. Bowin, R Human Resource

.Management Prentice – HALL, INC U.S.A.۱۹۹۶

## هوش تجاری و تصمیمات کلان سازمانی

امین گلستانی

چکیده

در این نوشتار آثار مثبتی که هوش تجاری (BI=BUSINESS INTELLEGENCE) بر تصمیمات عمده و کلان سازمانی دارد اشاره شده است و به عمده موارد قابل توجه در معماری هوش تجاری و مزایای آن به همراه نحوه برخورد و نوع پیاده سازی آن پرداخته شده است، هوش تجاری نه به عنوان یک ابزار یا یک محصول و یا حتی سیستم، بلکه بعنوان یک رویکرد جدید در معماری سازمانی بر اساس سرعت در تحلیل اطلاعات به منظور اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند کسب و کار در حداقل زمان ممکن مطرح شده است. در این مقاله، دلایل لزوم استفاده با تشریح اهداف آن، ضمن معرفی تکنیک‌های عمومی، مورد بررسی قرار گرفته است.

مقدمهفناوریهای نوین با سرعتی سرسام آور در حال پیشرفت هستند، به طوری که جوامع به صورت عام و بازار به صورت خاص با شتابی وصف ناپذیر به دنبال ترفند هایی می گردند که بقایشان را در این عرصه آشفته و متلاطم تضمین کنند. سازمانها باید بپذیرند که فلسفه حیاتشان تغییر کرده است و دیگر زنده بودن به معنای رسیدن به وضعیت سوددهی مداوم نمی تواند باشد و باید به دنبال رقابت و ابزار آن باشند، چرا که امروزه کمتر شرکتی در این عرصه به صورت سنتی و به دور از قواعد جدید بازی کسب و کار می کند و برای اینکه بتوان پا به پای رقبا باقی ماند یا شاید بسختی و با مهارت بسیار بتوان یک قدم از آنها پیش گرفت، می بایست به قواعد جدید بازی کاملا مسلط بود تا شاید روزی بتوان خود یک قاعده جدید انگاشت. بنابراین تسلط بر فناوریهای جدیدی مانند هوش تجاری در کسب و کارها یک الزام وضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می شود. هدف این نوشتار نیز چیزی جز یادآوری روند روبه رشد و توقف ناپذیر نوآوری در فناوری و دگرگونی در نحوه کسب و کارها نیست؛ تحولی که در این انقلاب صورت پذیرفته است و دگرگونیهایی که در رویه تغییرات موجبات بروز اختلافات و پیدایش شکافهای عمیقی را بین فرداها با امروز فراهم آورده و خواهد آورد.

کلیات هوش تجاریهوش تجاری یا هوش کسب و کار که قالب عمده تری را مانند استفاده‌های تجاری و غیر تجاری (نظامی و غیرانتفاعی) در بر دارد، عبارت است از بُعد وسیعی از کاربردها و تکنولوژی برای جمع آوری داده و دانش جهت زایش پرس و جو در راستای آنالیز بنگاه برای اتخاذ تصمیمات تجاری دقیق و هوشمند. یک هوش تجاری براساس یک معماری بنگاه تشکیل شده است و در قالب پردازش تحلیلی برخط (OLAP) به تحلیل داده های تجاری و اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند می‌پردازد. هوش تجاری، نه به عنوان یک محصول و نه به عنوان یک سیستم، بلکه به عنوان یک معماری و رویکردی جدید موردنظر است که البته شامل مجموعه ای از برنامه های کاربردی و تحلیلی است که به استناد پایگاههای داده عملیاتی و تحلیلی به اخذ و کمک به تصمیم گیری برای فعالیتهای هوشمند تجاری و کسب و کار می پردازند. اما هوش تجاری از مناظر دیگر: از منظر معماری و فرایند به هوش تجاری به عنوان یک چارچوب که عامل افزایش کارایی سازمان و یکپارچگی فرایندها و نهایتا بر فرایندهای تصمیم گیری در سطوح مختلف سازمانی متمرکز است، نگریسته می شود. بازار هوش تجاری را ابزاری برای برتری رقابتی و پایشگر و تحلیلگر بازار و مشتریان می داند. از نقطه نظر فناوری نیز هوش تجاری یک سیستم هوشمند است که با پردازش دقیق داده ها، نقطه دخالت سخت افزار و نرم افزار در مغز افزار ها به حساب می آید. ولی به بیان ساده تر هوش تجاری چیزی نیست مگر فرایند بالابردن سود دهی سازمان در بازار رقابتی با استفاده هوشمندانه از داده‌های موجود در فرایند تصمیم گیری. در صورتی که مفهوم هوش تجاری

بـدرستی درک و منتقل نگردد، موجب می شود تا انتظارات مـدیران به صورت ناگهانی افزایش یابـد و برآورده نشـدن این توقعات مواردی را از جمله سـلب اطمینـان افراد و بویژه مـدیران از این سیسـتم به دنبـال خواهـد داشت؛ چرا که هوش تجـاری فقـط به دنبال کوتاه کردن مسیر های پرس و جو در داخل اطلاعات است و خود مستقلا و بـدون نیاز به اطلاعات مناسب قادر به ارائه پیشـنهاد یا راهکاری نیست.

تعیین گرایشـهای تجـاری سازمـان که از پیامـدهای اسـتفاده از هوش تجـاری اسـتموجب می شود که سازمـان بـدون اتلاـف وقت و هزینهدر سایر مسیرها به دنبال اهداف کلان متمرکز شود.

ضرورت اسـتفاده از هوش تجاری در سازمانهاهمانطور که از تعاریف متعدد اسـتنباط می شود، هوش تجاری در قالب هر تعریفی به دنبال افزایش سودآوری سازمان با اسـتفاده از اتخاذ تصـمیمات هوشمند و دقیق است و به طور اعم می توان اهداف زیر را برای این رویکرد نوین عنوان کرد:۱ – تعیین گرایشـهای تجاری سازمان که موجب می شود تا سازمان بدون اتلاف وقت و هزینه و انرژی در سایر مسیـرها به دنبال اهداف کلان و اساسـی خود متمرکز شود.-۲ تحلیل عمیق بازار.-۳ پیش بینی بازار که می توانـد قبل از اینکه رقبا سهم بازار خود را توسعه دهند، منافع جدید به وجود آمده در بازار را عاید سازمان کند.-۴ بالابردن سطح رضایتمندی مشتریان که می توانـد موجبات اسـتمرار کسب و کار باشـد و از دست دادن این اعتماد و رضـایتمنـدی مراتبی را برای بنگاه به همراه دارد.-۵ شناسـایی مشتریـان دائمی که وفادارنـد، می توان بـا پیگیری رفتـار آنـان، جهت‌گیریهـای کلان و استراتژیک را انجام داد.-۶ تقسیم بنـدی مشتریـان و متعاقبـا ایجـاد تنوع در روش برخورد بـا هرگروه از مشتریان.-۷ افزایش کـارایی سازمـان در امور داخلی و شـفاف سازی رویه فراینـدهای کلیدی.-۸ اسـتانداردسازی و ایجـاد سازگاری بین ساختارهای سازمان.-۹ تسـهیل در تصمیم گیری که جزء اهداف اساسی هوش تجاری محسوب می‌شود.۱۰ – تشخیص زود هنگام خطرات قبل از اینکه سازمان را به مخاطرات جدی بکشاند و شـناسایی فرصـتهای کسب و کـار قبـل از اینکه رقبـا آن را تصاحب کننـد.با توجه به موارد فوق می توان گفت که احساس نیاز به وجـود هوش تجـاری در سازمـان برای اولین بـار در سـطوح بالاـی مـدیریتی احسـاس می شود و از بالاـی هرم ساختـار سازمـانی به بخشــهای زیریـن منتقـل می شـود، ولی برای ایجـاد آن می‌بـایست از پـایین‌ترین سـطوح و لاـیه هـا شـروع کرد.مهمـترین نیـاز یک مـدیر،داشـتن اطلاعات دقیق برای اتخاذ تصـمیم درست است. فراینـد تصـمیم گیری می توانـد به سه بخش کلی زیر تقسـیم شود. با توجه به انواع مختلف تصـمیم گیری (بر اساس میزان ساخت یافته بودن آن) هر یک از بخشـهای اهمیت متفاوتی خواهند داشت.-۱ دسترسـی، جمع آوری و پالایش داده ها و اطلاعات مورد نیاز؛-۲ پردازش، تحلیـل و نتیجه گیری بر اساس دانش؛-۳ اعمال نتیجه و نظارت بر پیامدهای اجرای آن.در هر یک از موارد فوق، سازمانهای قدیمی که از هوش تجاری استفاده نمی کنند، دارای مشکلاتی هسـتند کـه اغلب از عـواملی چـون حجیم بـودن داده هـا، پیچیـدگی در تحلیلهـا و نـاتوانی در ردگیری نتایـج فراینـدها و پیامـدهای تصـمیمات گرفته شـده، نشئت می گیرنـد. هوش تجاری با کمک به حل مشـکلات فوق، به دلیل ساختاری که در سازمان به وجود می آورد، فرصـتهای جدیـدی نیز برای رشـد سازمان ایجاد می کنـد و نه تنها عامل حذف مشـکلات است، بلکه با صـرفه جویی در زمان و هزینه، شرایط کاری را دگرگون می سازد.

اجزا و مهارت های لازم برای ارتقای هوشـمندی کسب و کاربرای اینکه یک سیسـتم با هوش تجاری بدرستی عمل کند، با شناخت موقعیتهـا که چه اطلاعـاتی در اختیـار چه افرادی قرار گیرد، بایـد روابـط بین افراد و اطلاعـات و رونـد اجرای پروسه ها بـدقت مورد بررسـی قرار گیرد.هوش تجاری در سازمان، کلیه کاربران و همینطور روابط بین آنان را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشـش داده شود و فرایندی از قلم نیفتد.برای اجرای هر گونه فرایند بهبود در سازمان می بایست مهارتهایی خاص آن فرایند ترتیب داده شود که البته برای فراینـدهای کلان نظیر هوشـمندی کسب و کار دقت نظر خاصـی مورد نیاز است.مهارتهای کسب و کار اعم

است از روال کسب و کار و ارتباط با استراتژی سازمانی به همراه فرایندهای دگرگونسازی، که در تعیین خط مشی سازمانی بسیار حائز اهمیت است. مهارتهای فناوری اطلاعات که به صورت فنی به مدیریت تغییر کمک می‌کند و پشتیبان متدولوژی های تحلیل است نیز می بایست، در سازمان به حدی کافی موجود باشد. مهارت دیگری باعنوان مهارتهای تحلیلی شامل خلاصه سازی تحلیل و کاوش و تشریح درست، به اندازه سایر مهارتها قابل ملاحظه است که این سه نوع مهارت در برخی بنگاهها دارای یک مرکز تلاقی هستند که آن دقیقا مرکز ارتقای هوشمندی کسب و کار تلقی می شود و هرچه وسیع تر باشد، مسلما هوشمندی کسب و کار در سازمان بیشتر و هرچند کوچکتر باشد هوشمندی در آن کسب و کار کمتر وجود دارد (شکل ۱) البته در برخی از سازمانها که جزیره‌ای عمل می‌کنند محدوده هریک از این مهارت هرچند که وسیع باشند، ولی هیچ همپوشانی ندارند و مسلما اجرای اینگونه طرحها ( هوش تجاری) در این سازمانها تعریفی ندارد، چون شرط اصلی استفاده از فناوری نوین هوش تجاری، کار در محیط رقابتی است و شرکتهایی که به صورت جزیره ای عمل می کنند، اصولا در این محیط نمی توانند وارد شوند.نقش هوشمندی را در کسب و کارها می توان به صورت زیر مشاهد کرد :اگر سازمان در لایه های زیرساختی و تراکنشی خود از فناوری استخراج و انتقال و تبدیل داده ها استفاده کند و بستری از هوش تجاری را در تکنولوژی داده کاوی فراهم آورده باشد و همچنین ابزار BI را مبتنی بر فناوری اطلاعات و مشتری‌گرایی به کار گیرد، هوشمندی در این کسب و کار کارآمد خواهدبود.چنانچه در بستر BI از استانداردها و برنامه های کاربردی، راهبردی، عملیاتی، تحلیلی نیز استفاده شود، هوشمندی در این کسب و کار اثربخش است. زمانی هوشمندی نقش اهرمی را در کسب و کار به عهده می گیرد که عملکرد به دقت ارزیابی شود و فرهنگ سازی در بین کاربران آغاز شده باشد. درنهایت برای تحقق این هدف می بایست متودولوژی BI و مهارتهای آن در بدنه سازمان مستقر شود.هنگامی که سازمان به سمت اهداف جهانی سازی با استفاده از مجازی شدن متمایل شود و پا از ساختمانهای فیزیکی به عرصه مجازی نهاده شود، می تواند روند اجرای فرایندهای درون سازمان خود را به حد اعلا شفاف و نقش هوشمندی را یک نقش رقابتی سازد، بنابراین با این نقطه قوت با رقبا به رقابت بپردازد.

اهمیت استراتژیک هوش تجاری در تصمیمات سازمانرشد تصمیم گیری سازمان معمولا بدین ترتیب است که پایین ترین سطح انجام فعالیتهای تجاری یک سازمان، سطح عملیاتی است که فرایند در دفعات بالا و معمولا به صورت تکراری در رده های پایین سازمان انجام می شود و معمولا با حجم کمی از داده ها سر و کار دارند. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالبا در حوزه مسائل ساخت یافته و توسط مدیران رده پایین اتخاذ می شود. نتایج حاصل از این تصمیمات، تاثیرات کوتاه مدت و خرد در سازمان دارند.

مشتریان، رقباشرکای تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی ازجمله عوامل موثر بر هوش تجاری سازمان هستند.

سطح تاکتیکی در سازمان مربوط به عملیاتی است که در حوزه مدیران میانی انجام می شود. این عملیات می تواند شامل پیگیری عملیات در سطح پایین، نحوه انجام آن، گزارش گیری و نهایتا جمع بندی داده‌های مفید برای اتخاذ تصمیمات میان مدت سازمان باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطح غالبا در حوزه مسائل نیمه ساخت یافته و توسط مدیران میانی اتخاذ می شود و نهایتا بالاترین سطح استراتژیک مربوط به تصمیم گیریهای کلان سازمان است که توسط مدیران رده بالا اتخاذ می‌شود. این نوع استفاده‌ها در دفعات کم و در دوره های طولانی انجام می شود، اما ممکن است با حجم بالایی از اطلاعات و پردازشها همراه باشد. تصمیمات گرفته شده در این سطوح غالبا در حوزه مسائل غیر ساخت یافته و توسط مدیران ارشد انجام می شود و نتایج حاصله تاثیرات بلند مدت و کلانی در مسیر حرکت سازمان دارند.کاربرد هوش تجاری در سطح استراتژیک را می توان به نوعی برای کمک به افزایش کارایی کلی سازمان و بهینه سازی فرایندها در کنار یکدیگر، در نظر گرفت. این سیستم ها روی برخی ویژگیهای

مهم مـالی و سـایر پارامترهـای مهـم دیگر در افزایش کـارایی سازمـان متمرکز می شونـد. بـدیهی است که سیستم در این سـطوح می‌بایست فراینـدهای خارجی سازمان را نیز در بر بگیرد. خصوصـیات مختلف برنامه‌های کاربردی در مقاطع مختلف سازمان، باعث ایجـاد تفاوتهـایی در ابزارهـا، تکنیـک هـا و زیرساختهـای مورد نیـاز برای هر یـک از آنهـا می شود. اسـتفاده از ابزارهـای تحلیلی و هوشـمند بیشتر در سـطح بالا انجام می شود که نیازمند پردازشهای بالا با میزان دسترسی انبوهی از اطلاعات در سطوح استراتژیک و تـاکتیکی بیشـتر از عملیـاتی است. بخش عملیـاتی هوش تجـاری بیشـتر وظیفه جمع آوری اطلاعـات و ذخیره سـازی آنهـا را در و یا پایگاه داده های خصوصی بر عهده دارد.

تکنیک‌هـای تسـهیل تصـمیم گیری هوش تجاریـدر هر دقیقه، دوهزار صـفحه مطلب علمی به حجم اطلاعـات شـبکه اینترنت افزوده می‌شود. هر روز بیش از ۳۰۰ میلیون صـفحه در اینترنت فرستاده می‌شود و تقریبا ۵ سال طول می‌کشـد که بتوان مقالات و مطالب به روز شـده در ۲۴ ساعت را به تمامی خوانـد. بنابراین تمام اطلاعات از چنین نرخ رشـدی برخوردارنـد. در بخشـهای تحقیق و توسـعه اغلب یـک گروه چنـد نفری شروع به جمع آوری اطلاعـات مورد نیـاز می‌کننـد و شایـد اطلاعـاتی مشـابه، امـا با نامهای مختلف را بایگانی کنند و معمولا چندین و چند بار در این گروهها دوباره و چند باره کاری اتفاق می‌افتد.در عصـری که زمان، کلید اصلی در تجـارت است، شـرکتها به اسـتفاده از ابزارهای اطلاعاتی روی آورده انـد تا بتواننـد اطلاعات مورد نظر را بسـرعت ازمنابع اسـتخراج کنند هوش تجاری در امر تصـمیم گیری در سطوح مختلف سازمان بویژه سطوح مدیران ارشد با تحلیل اطلاعات و روشهای پرس و جو تسـهیلات زیـادی را فراهم می کنـد که متـداولترین این روشـها به قرار زیر است:* On-Line Analytical Processing (OLAP)*On-Line Transaction Processing (OLTP)* Data Warehousing (DW)* Data Mining (DM)* Intelligent Decision Support System (IDSS) *Intelligent Agent (IA)*Knowledge Management System (KMS)*Supply Chain Management (SCM)*Customer Relationship Management (CRM)*Enterprise Resource Planning (ERP)*Enterprise Information Management (EIM)لازم به ذکر است، صـرف وجود تمـام این تکنیک ها در سـطح سازمان بـدون در نظر داشـتن فرهنگ سازمـان و رویکرد سیسـتمی موجود بین کارکنـان نمی‌توانـد اثبات کننـده هوشـمندی کسب و کار آن سازمان باشـد. به همین علت است که برای هوش تجاری از کلمات استقرار و پیاده سازی استفاده می کنند نه از کلمه نصب؛ چراکه عواملی دیگر نیز غیر از بسته هـای نرم افزاری در درست کـار کردن هوش تجاری موثرنـد و به همین منظور در تعاریف آن را رویکرد معماری نوین نامیـده انـد، زیرا از ابتدای فرایند تدوین داده ها تا مراحل ذخیره سازی و فراخوانی مجدد و اسـتخراج دانش مورد نیاز، هوشمندی، رفتار ملموس است.مواردی مانند زیرساختهای سازمان و یا فرهنگ سازمان در پیاده‌سازی هوش تجاری بسیار نقش قابل ملاحظه و حساسی را ایفا می کنند برای موفقیت در اسـتقرار و کارایی یک سیسـتم BI در یـک سازمان بایـد برخی موارد از ریشه های فرهنگی سازمان تغییر کنـد، چـون این مـوارد در میزان بهره‌وری سیسـتم هـوش تجـاری نقش بسـزایی خواهنـد داشت. برخی موارد ماننـد تلقی سازمـان از اطلاعات که به عنوان یکی از مهمترین منابع سازمانی محسوب می‌شود و نوآوری که در سازمان باید بخشـی از کار تجاری سازمان تلقی شـود و نوع تفکر سازمـان در مورد اطلاعـات و نوآوری مسـلما در بسـته‌های نرم‌افزاری وجود ندارنـد، بلکه بایـد در لابه لای لایه‌های زیرساخت سازمان فرهنگ سازی و لحاظ گردند.

عوامـل موثر بر هوش تجاری سازمانهمـانطور که یـک رویکرد سیسـتمی دقیق و به روز ماننـد هوش تجـاری می توانـد بر کارایی و عملکرد سازمـان تـاثیرات زیادی بگـذارد، بسـیاری از عوامل و نیز بر میزان کارایی هوش تجاری سازمان تاثیر گذارنـد، از جمله این عوامل می توان به مشتریان، رقبا، شـرکا تجاری، محیط اقتصادی و کارکنان داخلی اشاره کرد. با توجه به این نکته که هیـچ کسب و کاری بدون مشتری معنا ندارد، پایش رفتار مشتریان و مخصوصا شناسایی آنان از حیث دائمی یا موقتی بودن می تواند در پیش بینی

میزان دقیق عرضه و تنظیم میزان تقاضا بسیار کارامد واقع شود. بنابراین تکنیک‌های سیستم های حمایت تصمیم گیری هوشمند (IDSS) و مدیریت ارتباط با مشتری که در متن معماری هوش تجاری نهفته است، می توانند روند حرکت سازمان را با عقاید و علایق مشتریان همگام کنند. نداشتن اطلاعات کافی در رابطه با مشتریان مانند اینکه: مشتریان واقعی چه کسانی هستند؟ این مشتریان چه کالاهایی و در چه زمانی می‌خرند؟ چگونه می توان الگوهای خرید مشتری را استخراج کرد؟ چگونه می‌توان میزان وفاداری مشتری را بالا برد؟، معضلات فراوانی را در اجرای چنین رویکردهای نوینی به بار خواهد آورد.

هوش تجاری در سازمانکلیه کاربران و همچنین روابط بین آنها را در نظر دارد تا زنجیره ارزش بنگاه به کمال پوشش داده شود

با توجه به این منطق که اگر به هر تحلیلگری در قالب سیستم یا سازمان، اطلاعات ناقص یا اشتباه وارد شود، خروجی آن هرگز قابل ارزیابی مطلوب نخواهد بود و اگر بهترین ساز و کارها در اختیار افراد نا مناسب قرار گیرد، مطمئنا ضمن کاهش عمر مفید کاری آنها، کارایی قابل توجهی هم نخواهند داشت، پس با توجه به آثار هوش تجاری بر سازمان باید بر تاثیرات عوامل متعدد داخلی و خارجی سازمان بر هوش تجاری مطالعه کرد تا سازمان باوجود صرف هزینه و زمان هنگفت برای ایجاد تغییرات کلی، در خروجی دچار خسارات جبران ناپذیری نشود؛ چراکه تصمیمات اساسی و استراتژیک در سازمانها با بهبود قسمتی از آن بسیار متفاوت است. این تصمیمات استراتژیک روند تفکر و حرکت سازمان را به کل تغییر می‌دهند و در صورت شکست، رجوع به نقطه اول و اصلاح اشتباهات یا تغییر جدید امکان پذیر نیست، زیرا تغییر فرهنگ سازمانی و نگرش افراد مستلزم برداشتن گامهای طولانی مدت و برنامه‌ریزی شده است. بنابراین کم تخمین زدن تاثیرات عوامل به نظر کوچک می تواند پایان یک راه امیدوارکننده و روشن را تیره و تار کند. ممکن است سازمانها در مواردی مشابه باشند، ولی هرگز دقیقا عملکرد یکسانی نداشته باشند و حتی اگر عملکردشان نیز بسیار به هم مشابه باشد، محیط فعالیت متفاوت یا خاص باشد و با توجه به سایر موارد باید اینگونه معماریهای بنیادین را طبق زیرساختها و ویژگیهای سازمان، طراحی، برنامه‌ریزی و پیاده سازی کرد.

نتیجه گیریدر این مقاله سعی بر آن شده است تا با ارائه توان فناوری جدید هوش تجاری و معرفی برخی مزایا و محسنات آن و تمرکز آن بر تصمیمات سازمانی - بویژه تصمیمات کلان که توسط مدیران رده بالا گرفته می شود - بتوان سختیهای کسب و کار امروز را تحلیل کرد تا توسط ارزیابی و تحلیلهای این فناوری جدید هوشمند ، قبل از اینکه مخاطرات، سازمان را تهدید کنند و صدمات اقتصادی گزاف آنها مانع از بازار مناسب و باعث کاهش کیفیت عملکرد شود، آنها را پیش بینی و چاره جویی کرد و همچنین پیش از آنکه فرصتها توسط چشمان ریزبین و دقیق رقبا شناسایی شوند و فرصت رشد و ترقی از سازمان گرفته شود، آنها را به دست آورد که البته این اهداف صرفا با اتخاذ تصمیمات دقیق و هوشمند و در آمدن از رویای خوش تداوم ابدی شیوه کسب و کار تحقق خواهد یافت.

منابع:

۱ -. Knowledge Management and Project Management, SCHOENERT, SILKE.۲ www.businessobjects.com۳ .www.elite.com۴. www.wipro.co.in۵. www.rsearch.ibm.com۶ .www.developer.com

*تدبیر

## مدیریت و رهبری با هوش هیجانی

مرضیه مختاری پور – سیدعلی سیادت

چکیدهرهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. یکی از مهمترین خصیصه ها که می تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند، هوش هیجانی است. هوش هیجانی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجانهای و احساسات در توانمندیهای انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش هیجانی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می سازند. با توجه به اهمیت هوش هیجانی درمدیریت ،این مقاله به بررسی ابعاد هوش هیجانی درمدیریت ،رشد وتوسعه رهبری درمحیط کاروروش آموزش هوش هیجانی درسازمان می‌پردازد.مقدمهامروزه بسیاری ازسازمانها دستخوش تغییرند وهرگونه تغییر نیازمند کارکنان ومدیرانی است که انطباق پذیر بوده وباتغییرها سازگار شوند.دراین میان تعامل اجتماعی به شیوه ای شایسته وثمربخش برای بیشتر مدیران و رهبران به عنوان عنصر کلیدی درمدیریت تغییرهای سازمانی اهمیت فزاینده ای دارد. بررسیها نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش ونتیجه بخش با منابع انسانی خودارتباط برقرارکنند.دراین زمینه هوش هیجانی (EMOTIONAL INTELLIGENCE=EI) یکی ازمولفه هایی است که می تواند به میزان زیادی درروابط مدیران با اعضای سازمان نقش مهمی ایفا کندوبه گفته گلمن (۱۹۹۸)شرط حتمی واجتناب ناپذیر درسازمان به حساب می آید.اخیرابرخی ازدانشمندان نیز دریافته‌اند که هوش هیجانی بااهمیت تراز بهر ه هوشی (IQ) برای یک مدیر ورهبر است . امروزه هوش هیجانی به عنوان نوعی هوش تبیین شده است که هم شامل درک دقیق هیجانهای خود شخص وهم تعبیر دقیق حالات هیجانی دیگران است .هوش هیجانی ،فرد رااز نظرهیجانی ارزیابی می کند، به این معنی که فرد به چه میزانی ازهیجانها واحساسهای خود آگاهی دارد وچگونه آنها راکنترل واداره می کند. نکته قابل توجه درراستای هوش هیجانی این است که تواناییهای هوش هیجانی ذاتی نیستند، آنها می توانند آموخته شوند . ابعاد هوش هیجانی در مدیریت و رهبریگلمن، بویاتزیس و ری (۱۹۹۹) نیز اجزای هوش هیجانی را به شرح زیربیان کرده اند:۱) خودآگاهی: خودآگاهی یا تشخیص احساس در همان زمان که در حال وقوع است، بخش مهم و کلیدی هوش هیجانی را تشکیل می دهد. توانایی کنترل و اداره لحظه به لحظه احساسها نشان از درک خویشتن و بصیرت روان شناسانه دارد. مدیران و رهبرانی که درجه ای بالا از خود آگاهی دارند، با خود و دیگران صادق هستند و می دانند که چگونه احساسهایشان بر آنها، سایر مردم و عملکرد شغلی‌شان تاثیر می گذارد. آنها با یک احساس قوی از خودآگاهی، با اعتماد به نفس و در استفاده از قابلیتهایشان کوشا هستند و می دانند چه وقت درخواست کمک کنند.۲) خودنظم دهی: کنترل و اداره احساسات مهارتی است که بر پایه خود آگاهی شکل می گیرد. مدیران ورهبران قادرند محیطی از اعتماد و انصاف خلق کنند. عامل خود نظم دهی به دلایل رقابتی بسیار مهم است، زیرا در محیطی که سازمانها مستهلک می شوند و فناوری کار با سرعتی گیج کننده تغییر شکل می یابد. فقط افرادی که بر هیجانهایشان تسلط یافته اند، قادر به انطباق با این تغییرها هستند.۳) انگیزش: هدایت احساسها در جهت هدف خاص برای تمرکز توجه و ایجاد انگیزه در خود بسیار مهم است. کنترل احساسها زمینه ساز هر نوع مهارت وموفقیت است و کسانی که قادرند احساسهای خود را به موقع برانگیزانند، در هر کاری که به آنان واگذار شود، سعی می کنند مولد وموثر باشند. رهبران با انگیزه برای رسیدن به ماورای انتظارهای خود و هرکس دیگر حرکت می کنند. کلید واژه این رهبران، پیشرفت است. رهبرانی که بالقوه رهبر هستند، میل به پیشرفت در آنها درونی شده و برای رسیدن به پیشرفت برانگیخته می شوند. شور، اولین علامت رهبران با انگیزه است که به وسیله آن عشق به یادگیری دارند، به انجام خوب شغل مبادرت می کنند و یک انرژی خستگی ناپذیر برای بهتر انجام دادن کارها نشان می دهند. تعهد سازمانی علامت دیگر است. وقتی افراد شغلشان را برای خودش دوست دارند. به سازمانی که در

آن مشغول بکارند، احساس تعهد می کنند و به طور قابل ملاحظه ای موقعی که علایم بر ضد آنهاست، خوش‌بین باقی می مانند.۴) همدلی: توانایی دیگری که براساس خودآگاهی هیجانی شکل می گیرد، همدلی با دیگران است که نوعی مهارت مردمی محسوب می شود. رهبران همدلی سعی می کنند همه را راضی کنند. آنها با ملاحظه و فکر، احساسهای کارکنان را همراه با سایر عوامل در تصمیم گیریها در نظر می گیرند. امروزه همدلی به عنوان جزئی از رهبری بسیار مهم است، رهبران همدل بیشترین همدردی را با افراد اطرافشان نشان می دهند. آنها دانش خود را برای پیشرفت سازمانشان به روشهای ظریف اما با اهمیت استفاده می کنند.۵) مهارت های اجتماعی یا تنظیم روابط با دیگران: هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساسهای دیگران است. این مهارت نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند. رهبران دارای سطوح بالای تواناییهای هیجانی می باشند. اغلب با روحیه هستند. افراد ماهر از نظر اجتماعی به حوزه وسیعی از آشناییها و همچنین مهارتها برای ایجاد رابطه تمایل دارند. این افراد در مدیریت گروهها ماهر هستند. مهارتهای اجتماعی می توانند به عنوان کلید قابلیتهای رهبری در اکثر سازمانها در نظر گرفته شود، زیرا وظیفه رهبر انجام کار از طریق دیگرافراد است. در این راستا رهبران به مدیریت موثر روابط نیاز دارند ومهارتهای اجتماعی آن را ممکن می سازد.مایر،سالووی وکارسو (۱۹۹۰)نیز برای هوش هیجانی چهاربعدتشخیص داده اند که عبارتند از:۱) شناسایی هیجانها در خود و دیگران: ضروری ترین توانایی مرتبط با هوش هیجانی این است که از هیجانها و احساسهای خودآگاه باشد. توانایی خودآگاهی به مدیران اجازه می دهد تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و به ارزش خود اعتماد پیدا کنند. مدیران خود آگاه برای آزمون دقیق روحیات خود از خود آگاهی استفاده می کنند و به طور شهودی و از راه درک مستقیم می دانند که چگونه دیگران را تحت تاثیر قرار دهند.۲) کاربرد هیجانها: کاربرد هیجانها،توانایی استفاده از هیجانها درکمک به کسب نتایج مطلوب ،حل مسایل واستفاده ازفرصتهاست. این مهارت شامل توانایی مهم همدلی و بینش سازمانی است. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند. هیجانها و احساسهای دیگران را بیشتر عملی می سازند تا اینکه آنها را حس کنند. آنان نشان می دهند که مراقب هستند. علاوه بر این، آنان در زمینه شناخت روند سیاستهای اداری تخصص دارند. بنابراین، مدیران برخوردار از آگاهی اجتماعی دقیقاً می دانند که گفتار و کردارشان بردیگران تاثیر می گذارد و آن قدر حساس هستند که اگر کلام و رفتارشان تاثیر منفی داشته باشد، آن را تغییر می دهند. ۳) توانایی درک و فهم هیجانها: توانایی درک هیجانهای پیچیده وآگاهی ازعلل آنهاوچگونگی تغییر هیجانها ازیک حالت به حالت دیگر رادرک هیجانها می نامند. مدیرانی که از این توانایی برخوردارند، از این مهارتها در جهت گسترش شور و اشتیاق خود و حل اختلافهااز طریق شوخی و ابراز مهربانی استفاده می کنند. آنها به کمک این تواناییها می توانند بفهمند که چه چیزی موجب برانگیختن یا عدم برانگیختن افراد یا گروهها می شود و در نتیجه می توانند همکاری بهتری را با دیگران برنامه ریزی کنند.۴) مدیریت هیجانها: مدیریت هیجانها،توانایی کنترل واداره کردن هیجانها درخود و دیگران است. مدیرانی که این توانایی را دارا هستند، اجازه نمی دهند بدخلقی های گاه و بیگاه در طول روز از آنها سربزند. آنان از توانایی مدیریت هیجانها به این منظور استفاده می کنند که بدخلقی و روحیه بد را به محیط کاری و اداره وارد نکنند یا منشا و علت بروز آن را به شیوه ای منطقی برای مردم توضیح دهند. بنابراین، آنها می دانند که منشا این بدخلقی ها کجاست و چه مدت ممکن است به طول انجامد. «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) ابعاد هوش هیجانی در محیط کار را به صورت مدل نشان داده اند. در این مدل بر اساس ابعاد مایر، سالووی و کارسو، شاخصهای فرعی تر تبیین و ارتباط آنها با هوش هیجانی مرتبط با خود و دیگران که تشکیل دهنده هوش هیجانی محیط کار است. به صورت شکل ۱ بیان شده است (شکل شماره یک). هوش هیجانی و رهبری گروهتوانایی به کارگیری هیجانات یا تولید هیجانها برای تسهیل حل مسئله در کارآیی اعضای گروه نقش مهمی را ایفا می کند. در واقع بارساد (۲۰۰۰) از دانشکده مدیریت ییل در مطالعه ای که راجع به شناخت هیجانی انجام داد، دریافت که گسترش هیجانهای مثبت در داخل گروهها، همکاری و مشارکت اعضای گروه را تسهیل کرده،

تعارض را کاهش داده و میزان کارآیی اعضای گروه را بهبود می بخشد. رایس (۱۹۹۹) متخصص آمریکایی در زمینه منابع انسانی، مقیاس چند عاملی هوش هیجانی را روی ۱۶۴ نفر از کارکنان عادی و ۱۱ نفر از رهبران این کارکنان که در یک شرکت بیمه مشغول به کار بودند، اجرا کرد و با این آزمون به ارزیابی هوش هیجانی آنان پرداخت.همبستگی بین نمره های مربوط به گروه رهبران درآزمون هوش هیجانی با نمره های کارآیی آنان که توسط مدیران اداره درجه بندی شده بود (۰/۵۱= r) محاسبه شد. همبستگی بین میانگین نمره های گروه در آزمون هوش هیجانی و امتیازبندی مدیران از عملکرد آنان در ارائه خدمات به مشتریان (۰/۴۶= r) بود. در این بررسی، رابطه بین هوش هیجانی و عملکرد پیچیده بود. مثلاً ـ نمره هوش هیجانی بالاـتر رهبر گروه که از طریق آزمون هوش هیجانی اندازه گیری شده بود، با امتیاز بندی مدیران از نظر دقت گروه در رسیدگی به شکایات مشتریان، رابطه منفی (۰/۳۵= r) داشت، در حالی که عملکرد امتیازبندی شده توسط اعضای گروه همبستگی مثبت و نسبتاً بالایی (۰/۵۸ = r) با هوش هیجانی داشت.یک گروه تیم تحقیق استرالیایی که توسط «جردن»، «اشانازی»، «هارتل» و «هوپر» (۱۹۹۹) رهبری می شد. عملکرد ۴۴ گروه را طی دوره زمانی ۹ هفته‌ای مورد بررسی قرار داد. هوش هیجانی اعضای گروهها با استفاده از یک مقیاس خود سنجی که براساس مدل مایر و سالووی طراحی شده بود، اندازه گیری شد. محققان، عملکرد گروههایی که در زمینه هوش هیجانی بالا یا پائین بودند را تحلیل کردند. در آغاز مطالعه، عملکرد گروههایی که هوش هیجانی بالایی داشتند. به طور معناداری بیشتر از عملکرد گروههایی بود که هوش هیجانی پائینی داشتند و در پایان هفته نهم، عملکرد هر دو گروه در یک سطح قرار داشت. با توجه به نتایج این بررسیها و سایر مطالعه ها به نظر می رسد که هوش هیجانی به عنوان یک عامل واسطه ای و سازمان دهنده می تواند موجب بهبود عملکرد گروه شود. زیرا برای گرو ه این امکان را فراهم می آورد که به طور وسیع وموثر به شکل هماهنگ درآید. همچنین به نظر می رسد که گروههایی که از نظر هوش هیجانی در حد پایینی قرار دارند، به وقت بیشتری نیاز داشته باشند تا نحوه کارکردن موثر را در قابل یک گروه هماهنگ تجربه کنند. روشهای صحیح اجرای برنامه آموزش هوش هیجانیدر اجرای برنامه های هوش هیجانی در سازمان باید به چند اصل مهم توجه داشت. این اصول عبارتند از:(کارسو و ولف، ۲۰۰۱).- مشخص کردن اهداف سازمان به طور واضح؛- ایجاد پیوند بین آموزش و اهداف سازمان؛ارزیابی دقیق کارکنان در برنامه آموزشی برای مشخص ساختن تواناییهای پایه و نیازهای فردی آنان؛- انطباق طرح برنامه آموزشی با تواناییها و ضعفهای کارکنان؛- تهیه و تدوین ساختار جلسه ها؛- استفاده از تمرینهای عملی، مطالعات موردی و روش ایفای نقش؛- برقراری ارتباط و پیوند بین آموخته ها و تجارب دنیای واقعی کارکنان؛- فراهم ساختن فرصتهایی برای تمرین آموخته ها؛- پیش بینی فرصتهای متعدد برای دادن بازخورد؛- استقاده از موقعیتهای گروهی برای ایفای نقش و مهمترین رفتارهای اجتماعی وآموزش آنها؛- نشان دادن نیازهای اختصاصی هر فرد به او به طور خصوصی و محرمانه؛- فراهم ساختن منابع حمایتی و تقویتی برای کارکنان در برنامه طی مرحله پیگیری.نتیجه گیریسازمانها برای اینکه بتوانند درمحیط پرتلاطم ورقابتی امروزباقی بمانند، بایدخودرابه تفکرهای نوین کسب وکارمجهزسازند و به طورمستمر خود را بهبود بخشند. رهبری این گونه سازمانها بسیار حساس و پیچیده است وزمانی این حساسیت دو چندان می شود که رهبر با تغییرهای انطباقی روبه رو باشد که بسیار متفاوت از تغییرهای فنی است. مشکلات فنی از طریق دانش فنی و فرآیندهای متداول حل مسئله قابل حل هستند، در حالی که مشکلات انطباقی در برابر این گونه راه حلها متفاوت است. رهبری یک سازمان برای انطباق پذیری با تغییرها و به منظور بقا و رشد در محیطهای جدید کسب و کار، ویژگیهای خاصی را می طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می شوند. در این زمینه یکی از مهمترین مولفه های شخصیتی که می تواند به رهبران و مدیران کمک کند. هوش هیجانی است. با توجه به اینکه هوش هیجانی، توان استفاده از احساس و هیجان خود ودیگران دررفتار فردی و گروهی در جهت کسب حداکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین، تلفیق دانش مدیریتی و تواناییهای هیجانی در مدیریت می تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد.منابع ۱ - .(۲۰۰۰).Barsade,S. G

The ripple effect: Emotional contagion in groups . working paper: New Haven. CT:Yale University press.۲- Caruso, D. R,.&Wolff, C.(۲۰۰۱). Emotional intelligence in the workplace .In the emotional intelligence ineveryday life: A Scientific inquiry . Edited by: Joseph Ciarrochi , Joseph .P.Forgas,. &John D. Mayerpsychology press.۳- Goleman, D.Boyatzis, R.E,. & Rhee,k.(۱۹۹۹). Clustering competence in emotional intelligence insights fromthe emotional competence inventory. (ECI). from the world wide web http:// www. eiconsortium. org.۴- Jordan, R.J. Ashanasy, N. M. Hartel, C.E, J, .& Hooper, G.S.(۱۹۹۹). Workgroup emotional intelligence: Scaledevelopment and relationship to team process effectiveness and goal focus. Manuscript .Submitted for ?? publication.۵- Mayer,J.D.Salovey, p,.& Caruso, D.R. (۱۹۹۹). Emotional intelligence meets traditional standards for?an intelligence .Journal of Intelligence .۲۷.pp:۲۶۷-۲۶۹.۶- Rice, C.L.(۱۹۹۹). A quantitative study of emotional intelligence and its impact in team performance:Unpublished Masters Thesis.pepeerdine .University of? Malibu برگرفته از ماهنامه تدبیر،

## هوش هیجانی و مدیریت

مفاهیم مـدرن مدیریت ؛ هوش هیجانی و مدیریت...The Emotional Intelligence چرا کیفیت هشت قابلیت هوش هیجانی اینقدر مهم جلوه می کند؟ در گذشـته هرگز کلماتی مانند هرج و مرج و عدم قطعیت در سـرلوحه بسیاری از فعالیتهای تجاری قرار نداشت ، در واقع امروزه همه صـنایع تحت تاثیر آشوبهای محیطی هسـتند . با توجه به تاثیر گذاری عدم قطعیت بر سازمان و شـغل ، شما فکر می کنیـد چه نوع قابلیت های مـدیریتی نیاز داریـد تا بتوانیـد به بهترین شـکل فعالیتهای سه سال آینـده را مـدیریت کنیـد . تحقیقات نشان می دهد بهترین فرصت در اداره موفقیت آمیز مشکلات کنونی به حداکثر رساندن توانایی استفاده موثر از ویژگیهای رهبری است . این ویژگیها عبارتنـد : ۱- خود آگاهی هیجانی و خود ارزیابی صحیح ۲- ابتکار ۳- همدلی ۴- ارتباطات ۵- تصمیم گیری درست و صحیح ۶- نفوذ ( تاثیر گذاری ) ۷- تطبق پذیری و سازگاری ۸- خود مدیریتی همانطور که ملاحظه می کنید همه قـابلیت هـای فوق و مهارتهـای فنی ، مـدیریت نیسـتند بلکه آنهـا قابلیت های مـدیریت هوش هیجانی می باشـند . بـدون قابلیت های مـدیریت هوش هیجـانی ، روسا و مـدیران به احتمال زیاد در کار با شـکست مواجه میشونـد . با قابلیت های مـدیریت هوش هیجانی مـدیران و روسـا به احتمال زیاد می تواننـد بر اساس نوع عملکرد از پاداش ، حقوق و مزایا و امنیت شـغلی بیشتری برخوردار شونـد . چرا کیفیت هشت قابلیت هوش هیجانی اینقـدر مهم جلوه می کنـد ؟ ۱- خود آگاهی و خود ارزیابی صـحیح : مـدیران و روسا فاقد این قابلیت در تعامل با دیگران به سـرعت عصـبانی و آزرده خاطر می شوند و در نتیجه در روابط کاری و فردی با دیگران با مشکل مواجه شده و رفتارهای تهاجمی و خشن از خود نشان می دهند . این مدیران نه تنها اشـتباهات خود را نمی پذیرند ، بلکه از آنها نیز پنـد نمی گیرند ، لذا از انتقادات سازنده گریزان بوده و نمی توانند با یک خود آگاهی واقع گرایانه به نقاط قوت و محدودیت های خود پی ببرند . ۲- ابتکار : مدیران و روسا که در مواجه با حوادث یا مشـکلات به جای اعمال رفتارهای فعالانه و مفید واکنش های تـدافعی نشـان می دهنـد . دائمـا خودشـان را در یک وضـعیت روانی بحرانی می بیننـد . بعلاوه وقتی رهبران سازمان نتواننـد از قوی ابتکارشان اسـتفاده کنند ، ممکن است فرصـتهای مهم و ارزشمندی را از دست بدهند زیرا فرایند برنامه ریزی یا تجزیه و تحلیل قبلی

کافی نبود یا اینکه ممکن است در مقابل یک خطرپـذیری محاسـبه شـده مقاومت کننـد . ۳- همـدلی : وقتی مـدیران و روسا هنگام بحران و یـا عـدم قطعیت از خود به انـدازه کـافی همـدلی نشـان ندهنـد از دیـدگاه کارکنان افرادی بی تفاوت ، بی توجه و غیر قابل اعتمـاد جلوه می کننـد . این امر بـاعث می شود کارکنـان کمتر در کارهـا مشـارکت جوینـد و یـا ارتباط برقرار کننـد . ۴- ارتباط : مـدیران و روسا در صورت عدم اسـتفاده صـحیح از مهارتهای ارتباطی در زمان هرج و مرج یا بحران با موانع گسترده ای برای انجام اقـدامات مـورد نیـاز مـواجه می شونـد . بـدون برقراری ارتبـاط صـحیح ، مـدیران سـعی می کننـد از گفتگوهـای دو جـانبه در مورد موضوعات مهم پرهیز کرده و غالبا سـعی می کنند صـرفا اخبار و اطلاعات خوب را به کارکنان رسانده و اخبار بد و ناخوشایند را از کارکنان مخفی نگه دارنـد که این امر بر فضای اعتماد حاکم بر سازمان لطمه وارد می سازد . این مدیران برای حل مسائل پیچیده با مشـکلات زیادی روبرو می شوند به علاوه چون این رفتار مدیران و روسا به کار گروهی و مشارکت جویی کارکنان لطمه وارد می سـازد از نظر کارکنان افرادی بی توجه ، غیر قابل دسترس و پر مشـغله شـناخته می شونـد . ۵- تصـمیم گیری درست و صحیح : اگر مدیران سرپرستی ، توانایی لازم برای اخذ تصـمیمات صـحیح و درست را نداشـته باشند بیشترین آثارش را زمانی نشان می دهد که در شـرایط هرج و مرج و یا عدم قطعیت قرار بگیرد . روسایی که در تصـمیم گیری ضعیف هستند نسبت به کسانی که قدرت تجزیه و تحلیل دارند زمان زیادی را صـرف تصمیم گیری می کنند زیرا : ٠ ممکن است جرات و شهامت انتخاب کردن را نداشته باشند . ٠ از مسئولیت پـذیری گریزان هسـتند . ٠ نسـبت به اجرای کامل تصـمیم ، تعهد و پایبندی لازم را ندارند . ۶- نفوذ ( تاثیر گـذاری ) : وقتی روسـا و مـدیران از نظر مهارت نفوذ تاثیر گـذاری بر دیگران ضـعیف باشـند به جای کسب حمایت و پشتیبانی ، آنان را فراری می دهند که در نهایت ممکن است این دسـته از مدیران و روسا مجبور شوند همیشه کارشان را به تنهایی انجام داده و حتی مخالف کـار گروهی باشـند . در این شـرایط ترغیب کارکنان برای ابراز عقیـده و شـرکت در چالشـهای مفیـد خیلی دشوار خواهـد بود . ۷- تطبیق پذیری ( تطابق ) : بدون افزایش توان تطبیق ، هنگام مواجه با بحران و عدم قطعیت بسیاری از مدیران و روسا با قرار گرفتن در شرایط جدید از خود واکنش منفی نشان می دهند به علاوه ممکن است با تغییر اولویتهای کاری هنگام قرار گرفتن در شرایط جدید بیش از حـد به دیگران هیجـان وارد کننـد . تمایل فزاینـده به تحت فشار قرار دادن دیگران یا گرایش به برخوردهایتنـد و مشاجره با کارکنان که در اثر ناکامی در تغییر به منظور تحقق اهداف مثبت صورت می گیرد مشـکلات زیادی را ایجاد می کند ، لذا ضروری است واکنش ها و روشهای جدید تطبیق داده و در نهایت بدون تعارف ، پذیرای چالش های جدید باشند . ۸- خود مدیریتی : وقتی مدیران یا روسا به لحاظ مدیریتی در سطح پایینی باشند معمولا در شرایط اضطراب زا از خود واکنش های تکانشی یا نسنجیده نشان میدهنـد . در مواجه با تغییرات سـریع محیطی یا بروز تضاد در محیط کار احتمالا دچار استرس (فشار روانی) ، خشم و عصـبانیت می شونـد و همچنین گاهی اوقات در مقابل مشـکلات به طریق غلط یا مخرب پاسـخ داد و اغلب باعث پیامدهای غیر منتظره می شوند . هریک از هشت قابلیت مدیریت هوش هیجانی را می توان بهبود و پرورش داد ، این خبر خوشایندی است. در حال حاضرمی توان با استفاده از روشـهای ارزیابی ساختارمنـد و اخـذ بازخورد که از برنامه های توسـعه رهبری سازمان است برای توسـعه و بهبود قابلیت های هوش هیجانی استفاده کرد . منبع : www.toseemodiriat.com {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسـی مرتبـط بـه صـورت کشـویی اینجـا را کلیـک فرمائیـد"} The Emotional Intelligence Emotional Intelligence (EI), often measured as an Emotional Intelligence Quotient (EQ), describes an ability, capacity, or skill to perceive, assess, and manage the emotions of one's self, of others, and of groups. It is a relatively new area of psychological research. The definition of EI is constantly changing.{endslide}

## مدیریت از نقطه صفر

... management from zero point روش و نظام فکری مدیریت از نقطه صفر روش و نظام فکری مدیریت از نقطه صفر، تنها یکی از راه‌کارها و ابزارها برای تعالی بخشیدن به سازمان از طریق مدیریت است. مدیریت از نقطه صفر، در هر موقعیتی، تعریف خاص خود را داراست، لیکن با توجه به محتوای کلی موقعیت‌ها، مدیریت از نقطه صفر، محملی است که مدیر با علم به نتیجه عمل‌کردهای گذشته، روش‌ها و پیش‌فرض‌های غلط قبلی را زیر پا می‌گذارد، با بهره‌گیری از ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر، که در ذیل به آن می‌پردازیم، با تعاریفی نو و صحیح‌تر از دو مؤلفه موفقیت و شکست، از نقطه صفر شروع می‌کند، اما نقطه صفر کجاست؟ نقطه صفر، محدوده مشخصی ندارد. در واقع، حرکت از نقطه صفر، یعنی: شروعی دوباره با اندیشه‌ای نو. ابزارهای مدیریت از نقطه صفر کدامند؟ تحلیل موقعیت، اصلاح تعاریف علمی موفقیت و شکست موقعیت و ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر، از جمله این ابزارها هستند. تحلیل موقعیت یعنی: بررسی و تحلیل یک موقعیت خاص، با توجه به پیچیدگی‌های هر موقعیت خاص، لیکن انتخاب دیدگاه مناسب برای تحلیل صحیح و سریع هر موقعیت شرط اولیه و لازم است. اصلاح تعاریف علمی موفقیت و شکست موقعیت، یعنی: پس از تحلیل موقعیت در نقطه صفر، کنکاش در هدف‌ها، برنامه‌ها، راهبردها، عمل‌کردها و عوامل مؤثر در موفقیت و شکست، به شناختی عینی‌تر و تعریفی دقیق‌تر از موفقیت و شکست می‌رسیم. ویژگی‌های یاری‌دهنده مدیریت از نقطه صفر عبارت است: ۱ـ تعیین نقطه شروع و پایان: به نقل از بزرگی، اگر ندانیم نقطه شروع کجاست و از هر کجا، شروع کنیم، به هیچ جا نمی‌رسیم، اگر ندانیم مقصدمان کجاست به هر نقطه نامطلوبی که برسیم، مطلوب ما خواهد بود. ۲ـ ایستادن در نقطه شروع: فراموش نکنیم، از نقطه صفر باید شروع کنیم. پس ضروری است زمینه‌های لازم برای شروع از نقطه صفر، از جمله: تعاریف اصلاح شده از موقعیت و نیازهای آن را مهیا کنیم. ۳ـ رک و صریح بودن: ابهام‌گرایی و رک نبودن که ریشه‌های مختلفی مثل ترس و عدم اعتماد به دیگران دارد، مانعی است بلند که باید برای رسیدن به اهداف و زمینه‌های جدید موفقیت، از آن عبور کرد. ۴ـ خوب و نیک بودن: اگر می‌خواهیم تیم خوبی داشته باشیم، باید خود هم، خوب باشیم، به زبان ساده، اگر در موقعیت مدیر، راستی و درستی جاری باشد، به تبع آن، اعتماد و هم دوستی هم نیز، هست، هم‌افزایی هست و هم پایانی هست. ۵ـ پرهیز از حرافی: زیاد حرف نزنیم والا چشم‌های‌مان هم باید گوش بدهند، لذا حرف‌های‌مان باید در متن عمل‌کردن‌مان قرار گیرد. ۶ـ فراموشی گرایش‌ها و منطق‌گرایی تنها اولویت ما کار ماست، بقیه مسائل فرع آن است. در این خصوص، استفاده از مشاوران خارجی، در موقعیت‌های بحرانی، نوع نقص برمدیریت از نقطه صفر است. ۷ـ نقدپذیری و نقادی منصفانه: جدا کردن خود از تعاریف و شعارگویی و رسیدن به پله نقد موقعیت خویش بسیار لازم است که حاصل آن، فراهم کردن فضای هم‌افزایی و هم‌گرایی اندیشه‌هاست. ۸ـ اعتقاد عملی به کلمه نمی‌دانم در جایی که نمی‌دانیم: انسان‌های آگاه، ارزش این کلمه را می‌دانند. یقیناً نمی‌دانم پله اول برای حرکت به سوی سکوی پرتاب دانستن است، این اعتقاد باید به عنوان یک فرهنگ به ویژه در بین مدیرانی که دارای اختیارت وسیع هستند، کلمه نمی‌دانم در لای اختیارات پنهان می‌شود، باید جاری شود. ۹ـ رسیدن به شهامت و صداقت: این صفت، شروعی دوباره است با این تفاوت که این بار، تصورات و پیش‌بینی‌های‌مان به واقعیت‌های جاری نزدیک می‌شود و شانس موفقیت افزایش می‌یابد. ۱۰ـ آگاه باشیم که به زودی واقعیت‌های موجود، از تصورات و پیش‌بینی‌های ما پیشی خواهند گرفت: دقت کنیم که قبل از سبقت، مرکب خود را عوض کنیم، تصورات و پیش‌بینی‌هایمان را بر واقعیت منطبق سازیم. ۱۱ـ جناب مدیر، هدف خردگرایی ابزاری است یا ارزشی؟ مراقب باشیم به کدام سو قدم برمی‌داریم. اگرچه، به هدف‌ها دست نیافتیم، به چه میزانی خود را مسوول می‌دانیم؟ اگر وضعیت فعلی به دلیل عدم کفایت در مدیریت است، بهترین خردگرای، ترک مدیریت به نحو مقتضی است. ۱۲ـ به یاد داشته باشیم اتفاقات معلول شرایط بد است: شرایط بد چیست؟ و راه‌های جلوگیری و مدارا با شرایط بد در هر موقعیت، کدام است؟ مراقب محیط باشیم، بر آن سوار باشیم، نه بالعکس. ۱۳ـ هر نقطه پایانی نقطه آغاز

دیگری است: باید به این باور برسیم که موفقیت یکی امر نسبی است، پس از رسیدن به یک موفقیت کوچک، تازه در نقطه شروع قرار گرفته‌ایم. ۱۴- در هر فعالیتی اصل آن چیزی است که ما را به موفقیت می‌رساند: نه آن چیزی که موفقیت را تعریف می‌کند. مقصود این است که مراقب باشیم، اصلی که موفقیت را تعریف می‌کند، دایره‌اش را محدود نکنیم، بلکه اصل آن، بسان سرچشمه‌ای باشد، برای رسیدن به موفقیت‌های بعدی. ۱۵ـ ایجاد سیستم بهره‌وری فکری و تصمیم‌گیری در موقعیت: از طریق ایجاد فرهنگ مشورت، فناوری اطلاعات، بهبود ارتباطات و نخبه‌پذیری در موقعیت و ... ۱۶ـ چیزهای که به ذهن ما نرسید: همیشه باید اعتقاد داشته باشیم چیزی که ما به دنبال آن هستیم، فراتر از آن چیزی است که در تصور ما می‌گنجد، آنچه که به ذهن و فکر ما می‌رسد، بخش کوچکی است از آنچه که به فکر ما نرسیده است. ۱۷ـ روح و فضای هر موقعیتی دارای شبکه‌ای است از روابط همکاری بین افراد: روابط حسی و اخلاقی، روابط بین افراد بیرون از موقعیت با افراد درون موقعیت، رابطه هر فرد با کارش و رابطه مجموعه با وظایف‌شان، رابطه موقعیت مورد نظر با موقعیت‌های دیگر و ... البته، توجه داشته باشیم که در این شبکه پیچیده، یک نظام علت و معلول حاکم است، لذا، باید پیوسته با شناسایی و تحلیل این شبکه، به تنظیم و تعدیل آن پرداخت. همچنین، با توجه به گستردگی این شبکه، استفاده از نظرات مشاوران می‌تواند یاری‌گر ما باشد، پس ضروری است در نقطه صفر، یک بار دیگر به تجزیه و تحلیل این شبکه بپردازیم. ۱۸ـ هر مدیری (در هر موقعیت و جایگاه) دارای شرح وظایفی است: اما لازمه موفقیت یک مدیر، پیش از آن که انجام وظایف باشد، رسیدن به یک هدف موفقیت است. باید حواسمان باشد که در بند دموکراسی (کاغذبازی) نیفتیم، تمرکز فکری و فعالیت‌های عملی را، در مسیر رسیدن به هدف قرار دهیم. منبع: -http://www.peyk-modiran.com/ STEPHEN LINSTEAD. VNDERSATANDING MANAGEMENT. ۱۹۹۵ -۱. ۲ـ فردآر، دیوید، مدیریت استراتژیک، ۱۳۸۱. ۳ـ دکتر سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، ۱۳۸۰.

## سازمان های شبدری

...shamrock organizations این سازمانها پیش از آنکه واجد جنبه های فیزیکی باشند بیشتر سازمانی مجازی خواهند بود مقدمه چارلز هندی در اوایل دهه ۱۹۹۰ پیش بینی می کند که سازمانهای آینده سازمانهای شبدری Shamrock Organizations خواهند بود. این سازمانها پیش از آنکه واجد جنبه های فیزیکی باشند بیشتر سازمانی مجازی Virtual Organization خواهند بود. ساختار سازمانهای شبدری کاملا متفاوت از سازمانهای سنتی می باشد. تعداد لایه های مدیریت در سازمانهای شبدری کاهش پیدا می کند، مدیریت به جای اینکه مظهر و نماد یک طبقه تشریفاتی و بالا در سازمان باشد، بیشتر یک فعالیت حرفه ای خواهد بود و در این عصر (عصر سنت گریزی) حتی شرکتهای تولیدی، تبدیل به یک سری موسسات زنجیره ای می شوند و تعدادی شرکت خدماتی به عنوان واسطه، مصرف کننده را به تأمین کننده مواد اولیه متصل می نمایند. فلسفه نامگذاری سازمان شبدری چارلز هندی می گوید: شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هریک از ساقه هایش سه برگ چسبیده است. من آن را بـــه گونه ای نمادین به کار می گیرم تا این نکته را روشن سازم که سازمان امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده است، گروههایی که انتظارات متفاوتی دارند و شیوه مدیریت بر آنها فرق می کند. اکنون بجای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هریک به سازمان متفاوت است. سازمانهای شبدری چارلز هندی از سه نیروی کار ( سه جزء مهم ) تشکیل شده اند: ۱- هسته حرفه ای و متخصص ( Professional Core ) : نخستین برگ شبدر کارکنان اصلی سازمان هستند که هسته متخصص نامیده می شوند زیرا آنها افرادی باصلاحیت، حرفه ای و با تخصص های بالا در زمینه فنی و دانش مدیریت هستند. این گروه اشخاص با در اختیار داشتن اطلاعات حساس و دانش خاصی که سازمان را از رقبای آن متمایز می سازد، برای سازمان ضروری اند و رکن اصلی سازمان می باشند. اگر آنها را از دست بدهید سازمان را از دست داده

اید. آنها خود را به نوعی شریک شرکت می دانند و می خواهند به آنها به چشم یک همکار نگاه کنند نه زیردست. از اینرو نمی توان به آنها امر و نهی کرد و گفت چه کار بکنند. جایگزینی این افراد تقریبا غیر ممکن است و معمولا سازمانها به این اعضای خود حقوق و مزایای چشمگیری می پردازند. ۲- مقاطعه کاری و پیمانکاری ها ( Subcontracting ): دومین برگ شبدر پیمانکاران ( شرکتهایی ) هستند که با سازمان قرارداد می بندند و در ازای دریافت حق الزحمه بسیاری از کارها و خدمات سازمان را انجام می دهند. سازمان شبدری اگر خرد بر آن حاکم باشد برای کارهای خسته کننده قرارداد می بندد و در ازای اخذ نتیجه، حق الزحمه می پردازد. یعنی کار به کسانی واگذار می شود که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند. ۳- تأمین نیرو از خارج ( Out - Sourcing ): سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف پذیر شامل نیروهای قراردادی، پاره وقتها، نیمه وقتها، کارگران موقتی و فصلی و همه کسانی که به صورت پروژه ای برای سازمان کار می کنند، هستند که در دورانهای اوج کار برای رفع نیاز سازمان استفاده می شوند. نیروی کار انعطاف پذیر هیچ گاه تعهد یا بلندپروازی کارکنان هسته ای را نخواهند داشت. آنها خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه و برخورد مناسب و همراهانی خوب هستند. اداره سازمان شبدری از نظر چارلز هندی: سازمان شبدری به ظاهر منطقی است اما منطقی بودن لزوماً به معنای آسان بودن نیست. هریک از برگهای شبدر باید به گونه ای متفاوت سازماندهی شود و در عین حال بخشی از کل سازمان باشد. هسته سازمان افراد باهوش هستند. این افراد خود را حرفه ای می دانند که به راحتی بین سازمانها جابجا می شوند، بنابراین باآنها باید به صورت حرفه ای برخورد شود. نیروی کار انعطاف پذیر نیز باید جدی گرفته شوند زیرا آنها بیشتر به یک شغل و گروه کاری متعهدند تا به مقام یا سازمان. پیمانکاران نیز حق الزحمه دریافت می کنند نه حقوق. بنابراین، سازمان می تواند کنترل خود را فقط از طریق بررسی نتایج اعمال کند و نه از طریق بررسی روشها. منابع: ۱. بینش مسعود، ( ۲۰۰۴ ) اندیشه های چارلز هندی ۰۹ ۲ http://www.ayandeh.com/page۱.php?news_id=۶۱۶ Sep ۲۰۰۴. وب سایت www.irandoc.ac.ir منبع: مدیریت آموزشی، فاطمه اسلامیه shamrock organization Organizational structure where a core of essential executives and workers are supported by outside contractors and part-time help. The term was invented by Irish academic and management guru Charles Handy. Shamrock organizations have an organizational structure with three distinct parts. The first part, or leaf, represents the core staff of the organization. They are likely to be highly trained professionals who form the senior management. The second leaf consists of the contractual fringe and may include individuals who once worked for the organization but now supply services to it. These individuals operate within broad guidelines set down by the organization but have a high degree of flexibility and discretionary powers. The third leaf describes the flexible work force. These workers are sufficiently close enough to the organization to feel a degree of commitment to it, ensuring they maintain a high standard of work.

## مدیریت آرام

... quiet management تحول در همه جا وجود دارد اشاره یک روزنامه نگار به استخدام یک مجله بازرگانی مهم درآمد تا درباره مدیر عامل یک شرکت عمده مقاله ای بنویسد ، این مرد برای سالهای متمادی مسئول یک شرکت بود و جزء مهره های

بسیار کارآمد محسوب می شد . وی مقاله برجسته ای ارائه نمود که در آن روح مدیریتی انسان را تحریر می کرد . این مقاله از دیدگاه مجله به اندازه کافی مهیج و اغراق آمیز نبود ، بنابرین مورد قبول برای چاپ واقع نشد . اما با این حال آن شرکت رکورد سود دهی را در آن صنعت شکست .در محلی نه چندان دور ، شرکت معتبر دیگری در حال تغییر و تحول است . تحول در همه جا وجود دارد ، مشاوران همواره هستند و افراد زیادی از کارکنان کنار گذاشته می شوند. راجع به مدیر عامل در تمام نشریات نوشته می شود و ناگهان وی برافروخته می شود و فریاد می زند: از نظر هیئت مدیره دگرگونی یک شکست است .به پنج ، ده ، بیست و ... سال قبل برگردید و نشریات را مطالعه کنید ، مثلا درباره جان اسکالی (John Scully) در شرکت اپل (Apple ) و یا جمیز رابینسون (James Robinson ) در شرکت امریکن اکسپرس ( American Express ) و یا رابرت مک نامارا ( Robert mc Namara ) در وزارت دفاع و کسانی که زمانی در حیطه مدیریت قهرمانان آمریکا تلقی می شدند و سپس این مطلب را مد نظر قرار دهید :شاید واقعا مدیریت خوب کسل کننده باشد و یا شاید مطبوعات که خود را راهنما و هدایتگر می دانند مشکل دارند ، زیرا آنها کسانی هستند که موفقیت را جنبه شخصی می دهند و مدیران را بی حرمت می کنند ( قبل از اینکه مدیران خود بی حرمت شوند .) بالاخره شرکت ها بزرگ و پیچیده هستند و باید بسیار سعی نمود تا بتوان متوجه شد که در آنها واقعا چه میگذرد. بسیار ساده است که بپنداریم تنها یک شخص فوق العاده همه کارها را انجام داده و این حتی داستان را شاید زیباتر هم بکند. اگر می خواهید که مطلب بالاـ را مورد آزمایش قرار دهید کشور سوئیس را در نظر بگیرید ، سوئیس کشوری است که بسیار خوب اداره می شود و دگرگونی در آن دیده نمی شود ، از اولین فرد سوئیسی که می بینید بپرسید که نام رئیس حکومت چیست ، درصورت ناآگاهی وی از این مسئله نباید تعجب کنید . هفت نفری که کشور را اداره می کنند در دور یک میز می نشینند و کرسی ریاست را بصورت چرخشی و سالانه عوض می کنند " .آنچه راجع به نحوه کار تجارت می دانید فراموش کنید - - زیرا که بیشتر آن اشتباه است "!جمله فوق بر روی جلد یک کتاب مهندسی مجدد شرکت ( Reengineering corporation ) نوشته شده است . درست به همین صورت به گفته ناشر : مهندسی مجدد کسب و کار یعنی کنارگذاری بیشتر آگاهیهای برگرفته شده در دویست سال اخیر در مورد مدیریت صنعتی .اهمیتی ندارد که هنری فورد ( Henrry Ford ) و فردریک تیلور(Taylor Frederik ) تجارت و کسب و کار را در یک قرن پیش مهندسی مجدد کرده باشند.نوع جدید مهندسی مجدد مربوط به انقلاب بعدی تجارت بود ، چیزی که به کارگران اختصاص داشت ، که همان انقلاب صنعتی است . آیا ما آنقدر بوسیله فریب مدیریت بهت زده شده ایم که چنین اغراقهایی را عادی می انگاریم ؟ در حیطه مدیریت از وجود واژه های پر هیاهو کمبودی نیست ، چند نمونه از این واژه ها شایسته بازگوییت :جهانی شدن (Globalization) :ریاست انجمن صلیب سرخ در ژنو ( سوییس ) دارای مدیرانی متشکل از پنجاه کشور جهان است . دبیر کل آن کانادایی است و سه نفر معاونین وی از کشورهای بریتانیا ، سوئد و سودان می باشند . قبلاـ یکی از این سه نفر فردی سوئیسی بود که اخیرا بازنشسته شده است.نزدیکترین شرکتی که تقریبا یک شرکت جهانی است و من می شناسم احتمالا شرکت رویال دوچ شل (Royal Dutchshell) می باشد که بیشتر مدیران ارشد آن از دو کشور هستند – دو برابر آنچه که من تا کنون در شرکت های دیگر دیده ام .اما با این وجود بسیار با انجمن صلیب سرخ فاصله دارد .پوشش جهانی داشتن به معنی شعور جهانی داشتن نیست .آیا" جهانی شدن "چیز جدیدی است ؟ البته از لحاظ لغوی بله . قبلا به آن چیز دیگری گفته می شده است. شرکت ماشینهای چرخ خیاطی سینگر تمام جهان را تسخیر کرد و حتی به دورترین نقاط آفریقا نیز قدم گذاشت ، درست همانند چند شرکت انگشت شماری که امروزه به آنها شرکت های جهانی گفته می شود. .ارزش سهام دار (Shareholder Value) : آیا ارزش سهامدار هم چیز جدیدی می باشد و یا اینکه راهی قدیمیست تا آینده را ارزان بفروشیم ؟ آیا این راه ساده ای برای مدیران بی فکر است تا پول خود را از طریق شرکتهای ثروتمند به چنگ آورند ؟ اینگونه مدیریت آزمند ( یک بام و دو هوا : کارکنان " منابعی " هستند که بایـد به آنها کمتر از مدیران توجه شود) بقدری ضد اجتماعی

است که اگر ما آن را در همان بدو امر شکست ندهیم ، محکوم به شکست و فروپاشی هستیم.قدرت دادن (Empowerment) :سازمانهایی که از قدرت واقعی برخوردار هستند ، معمولاً ـ راجع به آنها صحبت و نقدی نمی شود؛ و آنهاییکه در این باره سروصدای زیادی راه می اندازند معمولا فاقد صلاحیت و قدرت هستند. آنها بیشتر گذشته خود را صرف رد صلاحیت همه کرده اند و به ناگهان به قدرت رسیدن خود را به صورت هدیه ای از طرف خداوند قلمداد می کنند . اما در حقیقت ، صلاحیت واقعی طبیعی ترین حالت کسب و کار است : مردم به خوبی می دانند که چه کاری را باید انجام دهند و به سادگی درست همانند زنبورهای کارگر درون یک کندو با آن کنار می آیند و ایفای نقش مینمایند. احتمالا سازمانهایی که واقعا سلامت هستند به رهبران خود قدرت می دهند تا آنها نیز به نوبه خود با اتفاقاتی که می افتد گوش فرا دهند و در نتیجه نگرش خوبی داشته باشند.مدیریت تحول (Change Management) : این مسئله در هیاهوی مدیریت ، در حد نهایت قرار دارد . شرکتها به چپ و راست تغییر جهت می دهند امروزه تمام اصلاحات مدیریتی، همراه با بی فکری های آن ، از اصلاحات سیاسی پیشی گرفته است .نشریه Business Week در ۲۸ اکتبر ۱۹۹۱ درباره دوره چهار هفته ای مدیریت عمومی که در دانشگاه میشیگان برگزار شد و هیئت علمی آن بعهده شرکتهایی مانند T &AT ، ایستمن کداک و فیلیپس بود ، نوشت : همه آنها در زمانی با تبلیغات زیاد دگرگونیهایی را انجام داده اند . این تجربه بیشتر مطالب دوره را تامین می کند ، اما به موارد زیر نیز توجه کنید:روی جلد همین نشریه در تاریخ ۲ فوریه سال ۱۹۹۸ نوشته شده بود " :شرکت T& AT : رئیس جدید. استراتژی جدید . آیا کارساز خواهد بود "؟مقاله ای در Fortune ، در ۱۱ماه می ۱۹۹۸ : چرا شرکت کداک هنوز با ثبات و استوار نشده است ؟ و مقاله دیگری در Fortune ، در۳۱ ماه مارچ ۱۹۹۷ : آیا مدیر عامل جدید می تواند شرکت فیلیپس را سامان بخشد ؟ شرکتهای ماشین ساز در بعضی مواقع باید ماشینهای خود را پس بگیرند ، آیا دانشگاهها هرگز دانشجویان خود را پس می گیرند ؟ رهبری (Leadership) :به کلمات بکار رفته در این دو تیتر توجه کنید ": آیا او می تواند فیلیپس را سامان دهد " ؟ و " مدیر عامل جدید کسی است که گفته شده، کارگر کم کاری را در صد روز اول دگرگون کرد." ؟ عنوانی فرعی در مقاله سوم بدین مضمون است که" آیا دگرگونی جدید و کاملی که توسط جورج فشیر ( مدیر عامل ) انجام می شود می تواند باعث بهبود کار شود"؟شوالیه ای با لباس سفید و سوار بر اسبی سپید خواهد آمد و همه کارها را سرو سامان خواهد داد . البته این شوالیه ها به قلمروئی وارد می شوند که قبلا هرگز ندیده اند. ( به همین دلیل از مشاوران مربوطه استفاده خواهند کرد .)در دوم ماه مارس سال ۱۹۹۸ نشریه Fortune مقاله ای را در رابطه با شایسته ترین شرکتهای آمریکایی نوشت ، اما مطلب مزبور چیزی درباره خود شرکتها نداشت و تنها به مدیران آن پرداخته بودو قید شده بود اگر شرکتهایی موفق هستند تنها به دلیل مدیران لایق و شایسته آنها بوده است . از آنجاییکه ممکن بود این مقاله کافی نباشد ، در مقاله دیگری شایسته ترین مدیر عامل های آمریکا را ستوده بود .یکی از آنها رایموند گیلمارتین ( Raymond Gilmartin ) از شرکت مرک (Merck ) بود . چهار سال پیش زمانی که مسئولین شرکت مرک آقای گیلمارتین ۵۶ ساله را به عنوان مدیر عامل انتخاب کردند مسئولیت خطیری را به او واگذار کردند و آن این بود . ایجاد نسل جدیدی از داروهای ارزان قیمت برای جایگزینی محصولات مهمی که امتیاز آنها بزودی از اعتبار ساقط می شود ، و او از انجام این وظیفه سنگین و مهم با سرافرازی بیرون آمد. ممکن است که شما فکر کنید که او برای مدیریت این شرکت همه چیز را در اختیار داشت ، با این وجود ظاهرا تمام وقت خود را در آزمایشگاهها صرف انجام این امر نمود و تنها ظرف مدت چهار سال از هیچ شروع کرد و به هدف خود رسید" . ممکن است باور کردن آن سخت باشد ولی یک نویسنده نشریه Fortune گفته است که نظریه ای علمی وجود دارد که می گوید " مدیریت " اهمیتی ندارد. این نظریه نیز بهمین اندازه تعجب آور است که چند مجله تجاری دیگر بقدری توسط مدیریت ، هیپنوتیزم شده اند که هیچ چیز دیگری برای آنها اهمیت ندارد ".ظرف مدت چهار سال گشتنر (Gerstner) توانست بیشتر از ۴۰ میلیارد دلار به ارزش سهام شرکت ماشینهای بین المللی تجاری ( IBM ) اضافه

کنـد .ایـن مجلـه این مطلب را در ۱۴ آوریل ۱۹۹۷ نـوشت و اعلام کرد که هر سـنت این مبلغ بـدون کمـک گرفتن از صـدها هزار کارمنـد دیگر IBM ، بـدون ایفـای نقش این افراد بـا تمـام مهارتهـا و ارتباطـات آنها ، بـدون وجود شانس و بـدون کمک از رشـد اقتصادی و فقط و فقط توسط خود شـخص گشـتنر بـدست آمده و حاصل گردیده .درباره این نظریه علمی چه نظری دارید : فلسـفه دیدگاه گرایی(Vison – diven) می توانـد مویـد این مسئله باشد که سازمانها باید برای تصـمیم گیری درباره کارهای محوله به یـک یـا دو نفری که کاملاـ با اسـتعداد و در خور این مهارت هسـتند اتکا کننـد و بقیه می بایست با علاقه از آنها و نیز عملکردشان پیروی نمایند. این روش باعث می گردد که فرهنگ وابستگی و تبعیت و نیز سازگاری ترویج یافته و مسئله باز خواست و آگاهی را که عملاـ باعث ایجاد ابـداعات و خلاقیت هاست سـد نمایـد .خوانـدن آن سـخت است ؟ سـخت راجع به آن فکر کنیـد . من دارای کرسـی اسـتادی دربـاره مـدیریت عملی برای مـدیرانی خـدمت می کنم که توسط شـرکتهای آنها درخواست می شود ، جلسات این برنـامه در منـاطق مختلفی در سراسـر جهـان اجرا شود ، و همکاران ژاپنی ما واحـدی را به نام افراد سامان دهنـده و تشـریک مساعی فکری اداره می کنند . من دائما از آنها سئوال می کردم که آیا ما نمی بایستی که مدیریت را آموزش دهیم ؟ و آنها هرگز مخالفت نمی نمودنـد ولی آن را تـدریس هم نمی کردنـد ، تـا اینکه روزی بحثی در رابطه بـا انواع سـبکهای مـدیریت داشتیم و آنهـا اظهـار داشـتند که هم اکنـون مـا می توانیم رهـبری را آموزش دهیم . آنگـاه بود که من متوجه شـدم" رهـبری "از نظر ژاپنی هـا سـبکی از مـدیریت است در صورتی که در آمریکا" خود مـدیریت "تلقی می شود . برای جهانی شدن آیا نباید در مورد درک ناقص خود از مدیریت بازنگری و از آن شـروع کنیم ؟سالها قبل پیتر دراکر( Peter Dreker ) در مقـاله ای نوشت که مجریان ، در کار خود با محـدودیت هایی همراه هسـتند و مـدیران این محـدودیتها را می زدایـد . بعـدها آبراهام زالزانیک (Abraham Zaleznik) ادعا نمود که مـدیران صرفا مـدیریت می کننـد و رهبران فقط رهبری .حال به نظر می رسـد ک ما در ورای رهبرانی که فقط رهبری می کننـد حرکت کنیم . امروز ، قهرمانان ، رهایی دهنـدگان هستند و در آینـده آنها صـرفا نجات دهنـده خواهنـد بود و سـپس خدایان ناجیان اصـلی انـد . ما دائما از قله بالا می رویم در حالی که در باتلاق کوته اندیشـی خود بیشتر فرو می رویم .علی رغم وجود بازار بورس نابسامان ، به نظر می رسد که تجارت آمریکا در وضع نسبتا مناسبی به سر می برد . اگر مشکلات خود را ( عدم اعتدال افکار مدیریت گروهی ، ارزش سهام " من " آزمند و غرامت کارهای اجرایی و همچنین تمام سروصداها و گزافه پردازیها ) حل نکنیم در این مشـکلات غرق خواهیم شـد . بسـیاری از این فعـالیت هـا ملالـ آور بوده و از نظر اجتماعی نیز کاملا مردود است . عقل سـلیم ، شعور و درایت و اشتیـاق به همکاری بکار گرفته شـده در مورد مـدیریت در دیگر نقاط جهان در نهایت ما را غرق خواهـد کرد .به خاطر داشـته باشـید که چیزی که مشکل دارد اقتصاد و سیستم بانکی ژاپن است نه سبک مدیریتی آنها . بیایید مجددا به سراغ همان کتـاب دربـاره مهندسـی مجـدد برگردیم در این کتـاب به اینکه چه چیزی در امر مهندسـی مجـدد دارای اهمیت است و چگونه می توانیم کارها را با نیازمنـدیهای امروزه بازار و با به روز شدن قدرت تکنولوژی سامان دهیم اشاره شده است .اینکه انسانها و شـرکتها دیروز چگونه عمل کردنـد از نظر شـخص مهندسـی مجـدد کننده اهمیتی ندارد .امروز – امروز و همواره امروز و صدها امروز برای تحول و دگرگونی T & AT . اینهاکتابهای امروزند که گاه متکی به پیشـگامان دیروز بوده و گاه آنها را نادیده گرفته اند؛ اینسـت ندای اندیشه های تحلیلی که در تند باد امروزه فریاد می کشد . اما اگر می خواهید تصور بهتری از آینده داشـته باشید بهتر است که آنقدر درایت داشـته باشیم که برای گذشته نیز ارزش قائل شویم . وسواس داشتن نسبت به حال (برای چیزی که جنجال آفرین و نیز باب روز است ) ممکن است که مبهوت کننده باشد اما تنها باعث آن می شود که چشم همگان بر واقعیت ها بسته شود .مدیر عاملی را به من معرفی کنیـد که " دیروز " را نادیـده گرفته و یا کارمنـد جدیـدی را به کارمنـدی قدیمی و باتجربه ترجیح دهد .کسـی که تغییر سریعی را جایگزین پیشرفتی مداوم نماید و مدیر عاملی را که سازمانی را به خرابی و فروپاشی می کشاند به شما معرفی خواهم کرد . کلمه دگرگونی و تحول یعنی مواجه شدن به همان مسیر.ممکن است این دگرگونی مشکل اصلی باشد ، آیا امکان ندارد که

این شوالیه سفید پوش مدیریت همان سیاه چال سازمان باشد ؟ تا چه حد پر منفعت خواهد بود مدیر خوبی که پس از رفتن وی همه سازمان فرو بریزد و از هم پاشیده گردد ؟ شاید شرکتهای خوب اصلًا نیازی به دگرگونی و تحول نداشته باشند ، زیرا آنها دائما توسط مدیرانی که امروزه مجبور به کسب موفقیت و شهرت هستند ، به بحران کشیده نمی شوند . شاید این شرکتها بطور آرام مدیریت می شوند . مهمترین پیشرفت در زمینه سلامتی چه چیزی بوده است ؟ مطمئنا فقط کشف پنی سیلین یا انسولین نبوده بلکه بسادگی تنها پاک سازی آب بود است. شاید هم اکنون وقت پاکسازی سازمانها و حتی افکار ما نیز رسیده باشد . در این رابطه اجازه دهید تا چند مورد را درباره تعدادی از کلمات " آرام " درباره مدیریت به اطلاع برسانم.الهام دهی (Inspiring) :مدیران آرام به افراد خود اختیار نمی دهند زیرا اختیار داشتن امری مسلم است آنها بلکه به افراد خود الهام می بخشند. آنها شرایطی را بوجود می آورند که باعث پروراندن صداقت آنها و بروز تواناییهای آنان باشد. بعنوان مثال ملکه زنبورها خود تصمیم نمیگیرد بلکه ماده ای شیمیایی را تولید می کند که کل اجتماع زنبورها را متحد می نماید .در انسانها این مسئله ، فرهنگ نامیده می شود . مدیران آرام اتحاد فرهنگی بین افراد خود را تقویت می کنند ، البته نه به صورتی که به آنها به عنوان "منابع انسانی "مجزا نگریسته شود ( واژه منابع انسانی ناراحت کننده ترین واژه ای است که تا کنون در مسئله مدیریت، حد اقل تا زمان پیدایش واژه سرمایه انسانی بوجود آمده و پدیدار گشته است. )بلکه آنها همگی اعضای محترم یک جامعه همبسته و منسجم می باشند هنگامیکه به افراد اعتماد شود نیازی به اختیار دادن به آنها نیست .زنبور ملکه ، زنبورهای کارگر را به خاطر انجام رضایت بخشی کارهایشان ستایش نمی کند ، چون خود او نیز کارش را خوب انجام می دهد ، بنابرین آنها نیز وظایف خود را به خوبی می دانند – زنبور ملکه مزایایی اضافه تر از آنچه را که نیاز اوست ندارد .زمانی دیگر می شنوید که مدیر عاملی راجع به کار تیمی صحبت کرده و می گوید که" ما " چگونه همگی با کمک یک دیگر کار را انجام دادیم . باید پرسید که چه کسی در میان " ما " از چه مزایایی برخوردار بوده است .وقتی می شنوید که آن مدیر در راه ترقی دیدگاه بلندی دارد ، سوال کنید که مزایای وی چگونه محاسبه می شود.اگر همکاری و آینده نگری آنقدر مهم است ، پس چرا تنها تعداد اندکی به دلخواه سهم سخاوتمندانه ای را دریافت می کنند ؟ آیا زمانی که قیمت سقوط کرد ، پولی را ما باز می گردانیم ؟ آیا وقت آن نرسیده است که شرایط موجود را که نوعی فساد نه تنها در سازمان ، بلکه به جامعه دمکراتیک است تشخیص دهیم؟اهمیت دادن (Caring) :مدیران " آرام " سازمان خود را دوست دارند ، آنها مشکلات را همانند جراحان جدا نمی کنند که دور بیاندازند ، بلکه وقت بیشتری را صرف جلوگیری از بروز آنها می کنند و مدیران حاذق دقیقا می دانند که چه زمانی و چگونه با مشکلات برخورد کنند . به عبارتی این بیشتر شبیه داروهای هوموپاتی (جور درمانی) است؛ تجویز کم دارو برای تحریک سیستم بدن برای درمان خود و یا اینکه درست مانند بهترین نوع مراقبت است ، مراقبتی تدریجی که به تنهایی به درمان ختم می شود .القا کردن (Infusing) : شخصی که در یکی از خطوط هواپیمایی مهم کار می کرد به من گفت که اگر می خواهی از مشکلات ما در طی سالها با اطلاع شوی فقط کافیست که به قسمتهای مختلف دفتر مرکزی ما نگاهی بیاندازی .هر زمان که ما با مشکلی روبرو می شویم برای رفع آن بخش جدیدی را در دفتر مرکزی ایجاد می کنیم . اینست مدیریت تحمیلی. کسی یا چیزی را پیدا کن تا مشکل را برطرف کند ، همه چیز و همه کس دیگر را نادیده بگیر : این موارد مربوط به گذشته است و بالاخره اینکه یک مدیر تازه وارد ، چه چیزی را درباره گذشته می داند، اما تجزیه و تحلیل کننده های بورس و خبرنگاران مجلات وقت آن را ندارند که منتظر آن باشند که آیا مدیر جدید متوجه همه چیز خواهد بود یا خیر .مدیریت آرام در رابطه با القا است ، تغییری که آرام آرام و مداوم و عمیق که از ریشه رسوخ می کند و همه به جای پذیرش اجباری این تغییرات بطور نمایشی ، صوری و ضمنی ، این مسئولیت را می پذیرند که تغییراتی جدی را به انجام برسانند .این بدان معنا نیست که باید همه چیز را تغییر دهیم که در واقع همان هرج و مرج است . بلکه بدان معنا است که تنها چیزهایی را که نیاز به تغییر و تحول دارند را باید همواره صرفا تغییر داد در حالی که اکثر چیزها را باید ثابت نگه داشت و بهمان صورت حفظ کرد. این

را می توان اگر مایل باشید بهبود مستمر طبیعی نامگذاری کنیم.البته هنر اینست که بدانیم چه چیزی را چه موقع باید تغییر دهیم و برای رسیدن به آن هیچ جایگزینی بهتر از مدیریتی نیست که سازمان را به خوبی بفهمد و با افرادی سروکار داشته باشد که مورد احترام و اطمینان هستند.در آنصورت هنگامی که افراد از جمله مدیر از آن سازمان جدا می شوند ، پیشرفت همچنان ادامه می یابد .آغاز کردن (Initiating) :حضرت موسی روند استراتژی را برای ما مجسم کرده است: او از کوه پایین آمد و حاصل کلامی بود برای کسانی که به او ایمان آورده بودند . او حاصل رستگاری از آسمانها بود ، البته افراد زیادی وجود دارند که می توانند لوح ها را بخوانند ولی رهبران مجبورند این "مسائل مدون "را به تمام مجریان فریاد کنند . لذا همه چیز کاملا مشخص است .در دنیای ما زندگی ، ارزشمند و پیچیده است و این دقیقا همان چیزی است که استراتژی باید درباره آن صحبت کند؛ نه الگوی ناب اجرایی بلکه همین زندگی روزمره بهم ریخته.تازمانی که یک مدیریت جنجالی و نابجا در راس کار قرار دارد ، تنها می تواند تمام استراتژی خاص و مورد نظر خود را فریاد کند ولی آنها هرگز کار آمد و ثمر بخش نخواهند بود و فقط آن فرهنگ پر هیاهوی تبعیت را بوجود می آورند .مدیریت آرام ، نوشیدن و استراحت کردن در کلاس بالا نیست ، حال وقت آنست که آستین ها بالا زده شود و اتفاقاتی که در جریان است مشاهده شود ، مدیریت آن نیست که مانند چتری بر روی سازمان فرود آید ، بلکه مدیریت باید از پایین به سمت بالا به حرکت در آید و هرگز پایه و اساس خود را فراموش نکند.در عمل باید از " کف " یعنی درست ، جاییکه علم استراتژی ممکن است مارا گمراه کند، آغاز کرد .چنین مدیریتی با زندگی روزمره ، سازمان می آمیزد ، بطوریکه همه افراد با استوار نگهداشتن پاهای خود بر روی زمین بتوانند نو آوریهای چشمگیر و قابل ملاحظه ای را پیگیری نمایند و سپس بتوانند این نوآوریها را با مدیرانی که با آنها در تماس هستند پشتیبانی نمایند و این روند را از طریق استراتژی هایی قدرتمند ، فعال کرده و مشوق آن باشند . به عبارت دیگر نقش مدیر در سازمان چیزی بیشتر از پوشش رنگی که بر روی ساختمان کشیده شده است ، نیست.لوئیز گشتنر (IBM (Louise Gerstner ، نیست و پرسی باز نویک( Percy Barnevik) همان ABB نبود ، اگر بود اکنون که او شرکت را ترک کرده است ، شرکت ABB نیز می بایست از هم پاشیده می شد . یک سازمان سالم نیازی به قهرمان پروری ندارد .سازمان یک سیستم اجتماعی همگانی است که طبعا باعث تداوم تغییر در مدیریت می گردد اگر تمایل به قضاوت راجع به مدیری را دارید باید آن سازمان را ده سال بعد ملاحظه کنید .مدیریت آرام در رابطه با اندیشه ای است که ریشه در تجربه دارد . واژه هایی نظیر درایت، اعتماد ، ایثارگری و قضاوت بکار می آیند . هدایت و رهبری به دلیل قانونی بودن کار است بدین مفهوم که بخشی اساسی از سازمان و مورد احترام همگان است .ما برای فردا ارزش قائلیم زیرا دیروز را گرامی داشته ایم و این باعث می شود که امروز دلخواه و لذت بخش باشد .در واقع میان تمام مدیریت ها " ، مدیریت آرام " بهترین است . که در آنصورت کارکنان می توانند بگویند " ما " خود این کار را کردیم ، چون " ما " انجام دادیم.نویسنده : هنری مینتزبرگ

## آرامش در مدیریت و مدیریت آرام

مقاله تخصصی؛ آرامش در مدیریت و مدیریت آرام... tranquility management آگاه باشید که با یاد خدا دل‌ها آرامش می‌یابد مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره خداوند متعال در آیه ۲۸ سوره مبارکه رعد می فرماید: « آنها (هدایت شدگان) کسانی هستند که ایمان آورده‌اند و دل‌هایشان به یاد خدا مطمئن (وآرام) است؛ آگاه باشید که با یاد خدا دل‌ها آرامش می‌یابد.» همچنین امام صادق (ع) می فرمایند: همانا دل در طلب حق، همواره در سینه جوش و خروش دارد. هرگاه به حق برسد، آرام و قرار می‌گیرد.( الکافی، ج ۲، ص ۴۲۱) در این مجال با عنایت به اهمیت مقوله آرامش در مدیریت شرح مختصری از آن بیان می گردد. مقدمه سازمان یک سیستم اجتماعی همگانی است. که برای تداوم بقا نیازمند آرامش همه جانبه در کلیه ی اعضاست. حال این سؤال مطرح می شود که مدیران باید چگونه این آرامش را در سازمان نهادینه سازند؟ ویا مدیریت آرام چگونه تعبیر می شود؟

مدیریت آرام در رابطه با اندیشه ای است که ریشه در تجربه دارد . طبق آموزه های دینی آرامش در زندگی (و به طبع آن در مدیریت) در قالب واژه هایی نظیر؛ حق، صبر، عدل، درایت، اعتماد و ایثارگری تعریف می شود . هدایت و رهبری از مبانی مهم سازمان است که اهمیت آن به دلیل قانونی بودن کار است بدین مفهوم که اینان مفاهیمی هستند که بخش اساسی از سازمان و مدیریت را تشکیل داده و مورد احترام همگان است.در واقع میان تمام مدیریت ها " ، مدیریت آرام " بهترین است. مدیریتی که در آن نام و یاد خدا آرامش بخش و زینت دهنده و حکمران واقعی منطق و عمل است. مدیریت آرام لازمه ی آرامش سازمان برای ایجاد آرامش در سازمان نیازمند مدیریت آرام و بهره گیری از اصول آن هستیم. هنری مینتزبرگ چهار راهکار اساسی زیر را برای مدیریت آرام مطرح می سازد: ۱- الهام دهی (Inspiring) : مدیران آرام به افراد خود اختیار نمی دهند زیرا اختیار داشتن امری مسلم است بلکه آنها به افراد خود الهام می بخشند. آنها شرایطی را بوجود می آورند که باعث پروراندن صداقت و بروز تواناییهای آنان باشد. مدیران آرام اتحاد فرهنگی بین افراد خود را تقویت می کنند ، البته نه به صورتی که به آنها به عنوان "منابع انسانی" مجزا نگریسته شود بلکه آنها همگی اعضای محترم یک جامعه همبسته و منسجم می باشند هنگامیکه به افراد اعتماد شود نیازی به اختیار دادن به آنها نیست . ۲- اهمیت دادن (Caring) : مدیران " آرام " سازمان خود را دوست دارند ، آنها مشکلات را همانند جراحان جدا نمی کنند که دور بیاندازند ، بلکه وقت بیشتری را صرف جلوگیری از بروز آنها می کنند و مدیران حاذق دقیقاً می دانند که چه زمانی و چگونه با مشکلات برخورد کنند. ۳- القا کردن (Infusing) : مدیریت آرام در رابطه با القاست ، تغییری که آرام آرام و مداوم و عمیق از ریشه رسوخ می کند و همه به جای پذیرش اجباری این تغییرات این مسئولیت را می پذیرند که تغییراتی جدی را به انجام برسانند . ۴- آغاز کردن (Initiating) : مدیریت باید از پایین به سمت بالا به حرکت در آید و هرگز پایه و اساس خود را فراموش نکند.در عمل باید از " کف " یعنی درست ، جایی که علم استراتژی ممکن است مارا گمراه کند، آغاز کرد .چنین مدیریتی با زندگی روزمره سازمان می آمیزد ، بطوریکه همه افراد با استوار نگهداشتن پاهای خود بر روی زمین بتوانند نو آوریهای چشمگیر و قابل ملاحظه ای را پیگیری نمایند و سپس بتوانند این نوآوریها را با مدیرانی که با آنها در تماس هستند پشتیبانی نمایند و این روند را از طریق استراتژی هایی قدرتمند ، فعال کرده و مشوق آن باشند . آرامش در مدیریت اسلامی در مدیریت اسلامی آرامش در لباس تقوی و ایمان معرفی می گردد. به واقع در مسیر کار و زندگی انسان هائی از نعمت آرامش برخوردار خواهند بود که تلاش و کوشش خود را با نام و یاد خدا جلا دهند. به بیان دیگر اگر هرگونه تصمیمی قبل از اتخاذ در ترازوی الهی به محک سنجش گذارده شود دیگر نگرانی بدان راهی ندارد. چنانکه در آیه ۸۲ سوره مبارکه انعام آمده است: « کسانی که ایمان آوردند و ایمان خود را به ظلم نیالودند، در آرامش و امنیت‌اند.». اگر صبر و سکوت به همراه یاد و ذکر خدا در منطق و عمل، و در پندار و گفتار در سازمان نهادینه گردد آرامش در مدیریت و سازمان جاری می شود. {beginslide title "id="۱۳۳"=برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} Tranquility Property" Management Turks and Caicos Islands, BWI) Tranquility Property Management & Vacation Rentals offers a magnificent variety of luxury Turks and Caicos villas for unforgettable Caribbean holidays. Months are still ahead before spring delivers bright sunshine and fragrant breezes to the northern regions. Shake off winter's grip with a well-deserved Turks and Caicos beach vacation for singles, couples, or the whole family. This Turks and Caicos property management company has Caribbean villa rentals available from one to six bedrooms for romantic, relaxing getaways or island adventures of Turks and Caicos scuba diving, jet skiing, and island night life. These oceanfront Turks

and Caicos villas are scattered upon the beautiful island of Providenciales, home to sparkling white sand beaches, the turquoise Caribbean Sea, island sunsets, and intoxicating tropical breezes. A stunning example of Tranquility's properties, oceanfront Twelve Palms villa features a swim dock directly out onto the Caribbean Ocean for sunbathing, swimming, or the best Turks and Caicos scuba diving right outside the front door. Hot tub, tiki hut, internet, and air conditioning are all part of this Caribbean vacation package and guests will enjoy a breathtaking private infinity pool where the sky, sea, and the water of the pool blend into one magnificent experience. Every need and luxury is anticipated and this Turks Caicos villa is furnished with only the finest tropical décor and graced with an old-world Mediterranean architecture. Four full-suite master bedrooms and four and a half baths allow plenty of privacy for even the largest group of family or friends. The company website at www.Tranquilityvacationstci.com features detailed photos of private villas for rent in the Turks and Caicos Islands and of the captivating beauty of surrounding gardens and beaches. In-depth information about the luxury accommodations of each Caribbean villa rental and the rich island life of Turks and Caicos will also be found here. As well as providing the finest of Turks and Caicos villa rentals, the highly experienced Tranquility team is the property management company of choice for Turks Caicos real estate owners. Villa management services are quite comprehensive and include regular grounds and residence maintenance; ۲۴ hour emergency services; hurricane preparation; administration of utility and tax bills; design and construction services; property insurance; and overall property coordination for Caribbean villa owners looking for peace of mind. Let the Turks and Caicos vacation experts at Tranquility act as your exclusive island concierge, arranging every detail of a remarkable Caribbean villa experience. A guest services concierge will take care of planning and coordinating all kinds of special events, including weddings and birthday celebrations. Reservations for Turks and Caicos fishing expeditions, night life, water sports, and restaurants will all be taken care of. The Tranquility Property Management concierge delivers the services of a private chef, masseuse, babysitter, or personal shopper to make this the most carefree and pampering vacation experience ever. {endslide}

## مدیریت شطرنجی

chess management ... درسهایی که در این بازی شیرین درارتباط با علم مدیریت می توان آموختمهندس محمد کاسبان سالیان دراز است که از بازی شطرنج به عنوان بهترین بازی فکری یاد می شود. باتوجه به قوانین و حرکت مهره های آن می توان به

پیچیدگیهای تازه ای درباره این بازی پی برد. در این مقاله با نگاهی متفاوت سعی شده است درسهایی از علم مدیریت را در آن یافت؛ درسهایی که در این بازی شیرین درارتباط با علم مدیریت می توان آموخت و آنها را به کار گرفت، عبارتند از:۱ – هدفمند بودن حرکت: یک شطرنج باز، هدف از بازی خود را مات کردن حریف مقابل در کنار یک نرمش فکری می داند. برای هر حرکت خود نیز هدفی دارد. حرکاتی به منظور گسترش بازی، تأمین امنیت شاه وآرایش مهره ها برای حمله یا دفاع از این قبیل حرکات است. در بازیهای حرفه ای به منظور شناخت هر چه بیشتر سبک بازی حریفان ، نیاز است که بازی حریفان، چند بار بررسی شده و مورد تجزیه تحلیل قرار گیرد. یک مدیر سازمان تولیدی ویا خدماتی نیز می بایست اهداف بلند و کوتاه مدت خود را با توجه به وضعیت پیرامونی(شرایط بازار، تهدیدها و فرصتها، نقاط ضعف و قوت و ...) ترسیم کرده و برنامه های عملیاتی برای دستیابی به آن را مشخص و به صورت مداوم آن را کنترل کند. نکته مهم در تعیین اهداف سازمانی، انتخاب صحیح اهداف با توجه به تحلیل بازار و رقبار، مشخص کردن زمان، مجری، منابع، هزینه انجام پروژه و همچنین تعیین شاخصی به منظور اندازه گیری میزان دستیابی به هدف است. ۲ – سازماندهی: بازیکن با توجه به قانون شطرنج می تواندشاه را محصور، تهدید و به هدف خود ( مات کردن شاه) برسد. مسلماً در این بازی برنده کسی خواهد بود که از حرکت مهره ها به نحوه مطلوبتری استفاده کند. در این بازی برای اینکه بتوان شاه را محصور و آن را مات کرد، نیاز به این است که از تمام مهره ها بهره گرفت و شاه را از جهات مختلف تهدید و جلو حرکت آن را مسدود کرد. مدیران نیز برای رسیدن به اهداف خود می بایست تمامی امکانات و منابع لازم را مهیا کرده و زمینه های لازم جهت استفاده بهینه از آن را فراهم سازند. در غیر این صورت با کاهش کارایی و افزایش قیمت تمام شده محصولات خود و در نتیجه از دست دادن تدریجی بازار رو به رو خواهند شد.در این زمینه طراحی واقعی و اجرایی نمودار سازمانی، تعیین و ابلاغ مسئولیتها و شرح وظائف افراد، تعیین و تأمین منابع اجرای فرایند های سازمانی، مشخص ساختن روشها و دستورالعملهای اجرای هر فرایند و تعریف و پایش شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی وکارایی فرایند ها از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ۳- هدایت مهره ها: به منظور مات کردن حریف کافی است تمامی مهره ها را بگونه ای کنار هم قرار دهید که ضمن پشتیبانی آنها از یکدیگر، خانه های حرکت شاه حریف مسدود گردد. مسلماً اگر هر یک از آنها بدون تعامل با دیگر مهره ها، در گوشه ای از صفحه شطرنج به کار گرفته شوند، شما پیروز میدان نخواهید بود. در یک سازمان نیز اگر پرسنل واحد های مختلف از جمله کیفیت، مهندسی، تو لید، اداری و غیره هر یک سرگرم فعالیتهای خویش باشند ودر یک راستا هدایت نشوند، آن سازمان به اهداف خویش نایل نخواهد شد. ۴ـ برنامه ریزی: برای مات کردن حریف نیاز به برنامه ریزی است. مسلماً بدون برنامه و تنها جواب بازی حریف را دادن، شما را به مقصود نمی رساند.برنامه ریزی در علم مدیریت نیز از اهمیت ویژه ای برخودار است. مدیران به خوبی می دانند، بدون برنامه ریزی به هیچ هدفی نخواهند رسید.۵ – پایش و کنترل: در بازی شطرنج برنامه ای که در ذهن شما برای مات کردن حریف مقابل ترسیم می شود، مرتباً باتوجه به حرکات تدافعی و تهاجمی حریف می بایست تغییر کند وگرنه همان برنامه اولیه هیچوقت شما را به هدفتان نزدیک نمی کند.در علم مدیریت نیز برنامه های تنظیم شده برای دستیابی به اهداف می بایست در دوره های منطقی، کنترل و در صورت نیاز بهنگام گردد. همچنین عوامل عدم اجرای برنامه، شناسایی و با تعریف اقدامات اصلاحی موثر، رفع گردد.۶ – حفظ مهره ها: از دیگر فنون مهم بازی شطرنج، حفظ مهره هاست. در بازی شطرنج هر مهره ارزشی نسبی دارد، و این ارزش بسته به موقعیت بازی متغیر است.نیروهای انسانی هر سازمانی نیز باتوجه به مسئولیتها و فعالیتهایی که انجام می دهند دارای ارزش نسبی هستند و مطمئناً هیچ نیروی بی ارزشی وجود ندارد زیرا با وجود این نیازی به استخدام آن فرد در سازمان احساس نمی گردید.بنابراین، حفظ نیروهای انسانی برای دستیابی به اهداف سازمان همانند بازی شطرنج بسیار مهم است. فراهم کردن منابع و زمینه های لازم جهت اجرای مطلوب امور محوله، نشان دادن توجه و اهمیت شما به فعالیت کارکنانتان، فراهم ساختن بستر رشد و خلاقیت پرسنل و به کارگرفتن سایر روشهای انگیزشی از جمله تکنیک های حفظ

نیروها در سازمان است.۷ – حمایت مهره ها: اگر مهره سرباز با حمایت وهدایت شما به انتهای صفحه شطرنج برسد، تبدیل به مهره باارزشی همچون وزیر می گردد.در یک سازمان نیز اگر نیروهای انسانی به طور مناسبی ازطریق سیستم های آموزشی وانگیزشی رشد پیدا کنند، مطمئناً فواید بیشتری برای سازمان به ارمغان می آورند.۸ – پیش بینی حرکات بعدی: یکی از مهمترین فنون بازی شطرنج، بازی خوانی آن است. قبل از هر حرکت می باید حداقل چند حرکت خود و حریف را در ذهن بررسی و تجزیه و تحلیل و سپس اقدام به بازی کرد. همانند این بازی، مدیران نیز می بایست قبل از اخذ هر تصمیمی، پیامدهای آن را پیش خود تجزیه وتحلیل کرده و باتوجه به عواقب آن، تصمیم را اتخاذ کنند. بارها و بارها متاسفانه حتی در تصمیم گیری های کلان مدیریتی نیز شاهد اینگونه تصمیمات عجولانه بوده ایم. تصمیماتی که چند حرکت بعد آن خوانده نشده بود۹ – پرهیز از حرکات اضافی: در شطرنج، بازی با مهره سفید یک مزیت محسوب می گردد زیرا یک حرکت از مهره سیاه پیش بوده و قدرت تهاجم را دراختیار دارد. این موضوع حاکی از اهمیت هر حرکت است لذا در این بازی باید مراقب هر حرکت بود تا این مزیت را حفظ کرده و با استفاده از حرکت اضافی حریف بازی را به دست گرفت.در یک محیط رقابتی نیز اگر مدیران حرکت اضافی و نادرستی ازجمله پذیرش تولید محصولات بدون تقاضا، اخراج کارکنان موثر و... داشته باشند درجهت تضعیف سازمان گام برداشته و چه بسا بازار را به رقبا واگذار خواهندکرد.۱۰ – گسترش توأم با تفکر: در بازی شطرنج به منظور استفاده از تمامی مهره ها، نیاز به گسترش بازی است. این بدان معنی است که مهره ها را می بایست به خانه هایی انتقال داد که قابلیت، حمله، دفاع و مانور بیشتری را داشته باشند. حال اگر این گسترش بدون اندیشه باشد موجبات از دست دادن بازی را فراهم می کند.در یک محیط کاری نیز گسترش منابع سازمان ازجمله ساختمانها، تأسیسات، تجهیزات و نیروهای انسانی بدون درنظر گرفتن کیفیت، نوع و میزان خروجی آنها به اتلاف منابع، کاهش بهره وری سازمان و افزایش قیمت تمام شده محصولات یا خدمات منجر می گردد.۱۱ – گرفتن با اندیشه مهره ها: گرفتن مهره های حریف در بازی شطرنج یک مزیت محسوب می شود. در برخی مواقع حریف به منظور تخریب سد دفاعی و یا کشاندن مهره ها به سمت دیگر صفحه شطرنج و دلایلی این چنینی، اقدام به فداکردن مهره ها می کند و در قبال آن، برتری موردنظر خود را به دست می آورد. به شما نیز در یک محیط کاری پیشنهاد تولید یک محصول جدید و یا ارائه یک خدمت جدید می گردد که اگر شما نسنجیده و یا به اصطلاح بدون امکان سنجی آن را بپذیرید و درعمل نتوانید خواسته های موردانتظار مشتریان را برآورده سازید، در آن صورت خود را برای پذیرش خسارات سنگینی آماده کنید.۱۲ – مراقبت از آچمزشدن: اصطلاح آچمزی در شطرنج عبارت از حمله ای است علیه یک سوار که سواری دیگر را از حمله محافظت می کند. درواقع آچمز شدن، یک حرکت غافلگیرکننده ولی درعین حال قابل پیش بینی است. همانند بازی شطرنج که تنها می بایست مراقب آچمز شدن بود و از آن گریخت، در سازمانها نیز می بایست به فکر مقابله با اینگونه تهدیدات و حوادث غیرمترقبه ازجمله تغییرات شرایط بازار، پایان عمر محصول، وضعیت رقبا، خرابی دستگاههای کلیدی، نارضایتی و استعفای کارکنان، قطعی برق و غیره بود و طرحهای واکنشی با اینگونه تهدیدات تهیه شود.۱۳ – شکست، مقدمه پیروزی: همان طور که یک شطرنج باز می بایست از شکستهای خود در بازی ناامید نشده و از آن درس عبرت بگیرد، شما نیز اینگونه بعداز هر شکست کوچک و بزرگ به دنبال سرزنش این و آن نباشید بلکه به دنبال ریشه بروز آن مشکل بگردید و با حذف آن، موجبات پیروزی خود را فراهم کنید.

## مدیریت التماسی

... Solicitation management بالاترین کاربرد مدیریت التماسی در بانک ها اجرا می شود یزدان حیدری فضای کسب و کار در ایران از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست و به مرور زمان، نامطلوب تر می شود. طبق آمار نشریه اکونومیست، رتبه جهانی ایران در سال ۲۰۰۵ از سطح ۱۰۸ به ترتیب به رتبه های ۱۱۳، ۱۱۹ و ۱۳۵ طی سال های ۲۰۰۶، ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ تنزل کرده است و

اخیرا بانـک جهانی رتبه مان را ۱۴۳ در سال ۲۰۰۸ اعلام کرده است. از سوی دیگر براساس آمار جدیـد صـندوق بین المللی پول به دلیل رشـد بالای نرخ تورم، کشورمان در سال ۲۰۰۷ از میان ۱۸۰کشور رتبه ۱۷۶ را از آن خود کرده است که به این ترتیب بعـد از ایران، کشورهـای اریتره، گینه، میانمار و زیمبابوه در رتبه های ۱۷۷ تا ۱۸۰ جای گرفته اند. این پارامتر اقتصادی در شرایطی در برابر مـا قرار دارد که همزمـان بـا رشـد فرآینـد واردات کالابه کشور، امکان رقابت تولیدکننـدگان و محصولات داخلی با رقبای خارجی بسـیار دشوار است. از سویی رشد رو به تزاید واردات به کشور طی چهار سال اخیر حکایت از آن دارد که طی سال جاری ارزش واردات به سطح ۵۰ میلیارد دلار می رسـد. حال با فرض اینکه هر یک میلیارد دلار واردات یکصـد هزار فرصت شـغلی را از میان می برد، توصـیف وضـعیت نابسامان صـنعت را بیشتر نمایان می سازد. تمام موارد یادشده بر این نکته تاکید دارد که صـنعت و تولید در کشور از رونق و سودآوری منـاسبی برخوردار نیست. در حال حاضـر صـنعت کشور به دلیل کاهش سوددهی تولیـدات صـنعتی، رسـیدن به سـطح زیان دهی و مضاف بر آن مشـکلات کمبود نقدینگی با ناملایمات جدی روبه رو است. از سوی دیگر با وجود به کارگیری شـیوه های نوین مدیریتی، مانند نظام های پیشرفته کیفی، نظام ۵S، پیشنهادات، بهره وری، بهبود مستمر، تولید ناب، شش سیگما و غیره، اغلب مدیران واحدهای صـنعتی مجبور به اسـتفاده از شـیوه مدیریتی نوین ایرانی به نام مدیریت التماسـی (خواهشـی) شـده انـد که در یک سال اخیر توسـعه آن شـتاب روزافزون داشـته است! بالاترین کاربرد مـدیریت التماسـی در بانک ها اجرا می شود؛ چون در اثر رشـد نرخ تورم و افزایش هزینه هـای تولیـد در سـال های اخیر نیاز به تسـهیلات بانکی بیشتر شـده و اگر واحـدها بخواهنـد تولیـد خود را افزایش دهند، باید این نیاز فزون تر شود. از این رو برای دریافت اعتبارات، به رغم ارائه تمام مسـتندات، جز التماس راهی نیست و حتی برای دریافت تسـهیلات اعتباری مصوب قبلی نیز باید التماس کرد، زیرا بسـیاری از مشتریان بدهی معوقه خود را به بانـک نتوانسـتند به موقع پرداخت کننـد و بانـک هـا به علت کمبود منابع، حتی از ارائه تسـهیلات مصوب قبلی معذورنـد. همچنین برای دریافت تسـهیلات از منابع جدید التماس هم فایده ای ندارد. زیرا باید به سایر بانک ها هیچ گونه بدهی معوق نداشته باشـید. هر چنـد اسـناد ملکی و تضـمین های فراوان ارائه دهیـد، این در حالی است که شـما تسـهیلات می خواهیـد تا بدهی خود را پرداخت کنیـد و دریافت پول از یک بانک و واریز آن به بانک دیگر، که البته موجب افزایش نرخ نقـدینگی هم نمی شود، نیازمند التماس است. اما درخواست و تمنا از دولت به اینجا ختم نمی شود، چرا که بایـد التماس دارایی را کرد، چون که اصـلاباور ندارد به علت افزایش هزینه های تولیـد، عـدم افزایش مناسب قیمت ها، رشـد هزینه های تولیـد و کاهش درآمـدزایی، سود شـما به شدت کاهش یافته یا شرکت زیان داده است و شما مجبورید برای تمدید کارت بازرگانی یا دریافت تسهیلات از بانک ها حساب خود را با دارایی تسویه کنیـد. در هر صورت باید مالیات قطعی اجباری را پرداخت کنید تا بعدا با شـکایت به شورای عالی مالیاتی، موضوع رسیدگی شـود، البته اگر بـاز در آنجـا نیـاز به التمـاس نباشـد! در این بین التمـاس به بیمه تـامین اجتمـاعی نیز جـای خود دارد. با پرداخت بیش از ۳۰درصـد حقوق و مزایای کارکنان به عنوان حق بیمه که خـدمات ارائه شـده آن به هیچ وجه متناسب با این هزینه نیست، حتی یـک روز هم نمی توان در پرداخت آن، تاخیر داشت، چون با جریمه ای سـنگین مواجه خواهیـد شـد. فراموش نشود که به مشتریـان به ویژه اگر شـرکت هـای دولتی باشـند، جهت قبولانـدن قیمت نیز علاوه بر ارائه مسـتندات کافی به علت عـدم قبول بعضـی هزینه ها و علی الخصوص دریافت مطالبات معوق باید التماس کرد. در این شیوه مدیریت نوین باید برای ادامه کار برخی از پرسـنل کارآمد از شـرکت نیز التماس کرد، زیرا آنها در هر لحظه می توانند استعفا دهند ویاتا یک ماه بعدهم سر کار خود حاضر نشونـد؛ زیرا عمـدتا مجبورنـد به خـاطر رشـد نرخ تورم و خصوصـا هزینه هـای مسـکن از حقوق بگیری دست بکشـند و به کارهای غیرتولیـدی که بتوانند هزینه های زندگی شان را تامین کنند، رو آورند. شـما ناچارید برای نگهداری این کارکنان التماس کنید. در صـورتی که به راحـتی نمی توانیـد کارکنـان ناکارآمـدی را که بهره وری ندارنـد، مجبـور به ترک کـار کنیـد و در این مورد حـتی التمـاس به اداره کـار نیز دردی را دوا نمی کنـد و سـایر التمـاس هـای دیگر ... با این حال، چون ملت عاطفی ای هستیم، این نوع

مدیریت بعضا در مناسبات داخلی مشکل گشا است، ولی در مورد خارجی ها که عاطفی نیستند، چه باید بکنیم؟ چون برای رشد تولید و صنعت نیاز به سرمایه گذاری و مشارکت خارجی، کسب دانش فنی و پذیرش L/C (به جای فروش نقدی) و اعتبارات بانکی نیازمند تماس با شرکت های خارجی هستیم؟ و آن وقت چطور؟ و آیا این راهی است که اکثر کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه صنعتی نظیر کره جنوبی، چین، هند، ترکیه، مالزی و ... برای پیشرفت صنعتی طی کرده اند؟ *منبع: برای="http://www.barnameh-budjeh.com/npview.asp?ID=۱۷۰۷۷۶۴ {beginslide id="۱۳۳" title Solicitation Management System" {مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید Overview The purpose of this project is to build a system that allows funding organizations to conduct grant solicitations over the Web. The system allows organizational staff to create and manage any number of grant solicitations, and to manage a pool of expert evaluators. The system supports the following basic activities needed to conduct a grant solicitation from inception through the first round of eliminations, or first down select. The system will be extended in the future to support real-time panel review and final elimination. Evaluators register themselves. A staff member creates a solicitation. Applicants submit grant proposals. Staff print interim reports. Staff assign evaluators to proposals. Evaluators read proposals. Evaluators submit evaluations. Staff perform first down-select (elimination). Staff print reports. The system will be extended by adding the following steps. Staff organize panels. Panelists read proposals. Applicants present to panelists panelists evaluate and score proposals. Staff print reports. Staff perform second down-select (final elimination). Staff print final reports. Funding for this project has come from the Office of Technology Transfer and Commercialization at CSUSB. Presentations Presentation of SMS on ۲۰۰۶-May-۰۵ Contributors The following individuals have been involved in the development of SMS, which began in July, ۲۰۰۳. Dr. Arturo Concepcion, project lead Dr. David Turner, technical lead Dr. Tong Yu, security consultant Dr. Josephine Mendoza, database consultant Dung Vu, OTTC system and database administrator Satya Prasad, graduate student Rajiv Sadagopan, graduate student Rick Pallow, graduate student Jonathan Wang, graduate student Alan Lin, graduate student Christina Wu, graduate student Robert Chen, graduate student Yao Lung Fan, graduate student Kun-Che (Brent) Chen, graduate student Chia-Ming (Jeremy) Chang, graduate student Current Development Activities Make application questions specific to solicitations. (Jeremy) Make evaluation questions specific to solicitations. (Jeremy) For the above ۲ tasks, provide a clone function that allows the officer to clone an old solicitation. (Jeremy) Add reports in PDF format. (Jeremy) Improve graphics, layout and client's interface. (Jeremy) Allow officer to upload

{solicitation instructions for each solicitation. (Jeremy) {endslide

## پرواز بوفالوها

... Buffaloes Flight آقای جیمز پلاسکو در فیلم آموزشی ( پرواز بوفالوها) به معرفی روش های نوین مدیریت می پردازد هومن حبیبی   آنچه می خوانید متن فیلمی آموزشی با عنوان ( پرواز بوفالوها) می باشد که در آن آقای جیمز پلاسکو به معرفی روش های نوین مدیریت پرداخته است. لازم به توضیح است که به دلیل پاره ای ملاحظات نوشتاری متن فیلم با اندک تصرف و تلخیص از نظر گرامیتان خواهد گذشت. می خواهم در مورد تغییرات دنیا کنونی که به شکل چشمگیری بر روش کسب و کار تاثیر گذارده است و روش برخوردی که برای باقی ماندن و ادامه بقا در قرن بیستم و یکم به آن نیازمندیم ، سخن بگویم . من چهل و سه سال است که در بازار کار هستم و سی سال اول آن را دقیقا می دانستم که چه باید بکنم. وظیفه من به عنوان رهبر شرکت و عنوان مدیر سازمان بسیار روشن بود می بایست برنامه ریزی ، سازماندهی و کنترل با هم می کردم و مطمئن می شدم که امور به همان شکل که انتظار می رفت انجام شده است . تصمیم گیری در سازمان با هم بود اگر کار خاصی در سازمان می بایست انجام می پذیرفت ، من باید مطمئن می شدم که فرد مناسب اقدام صحیحی را در زمان مناسب انجام داده است.این روش در سی سال اول زندگی کار من کما بیش جواب داد. سپس حادثه ای رخ داد که سبب شد در روش هدایت و پیشبرد شرکت و همچنین عملکردم در کلاس هایی که تدریس می کردم و نظرات مشورتی که به افراد می دادم ، تجدید نظر کنم.مرگ یکی از دوستان همکارم موجب شد تا پرسش هایی را با خود مطرح کنم. به خود گفتم که چرا با این شدت کار می کنم ؟ چرا این میزان از وقتم را صرف کار می کنم ؟ آیا من با این سخت کوشی در صدد ایجاد کار بزرگی هستم ؟ یا تلاش من برای ایجاد یک مجلس ختم بزرگ است؟ بنابر این هیچ گاه از این تلاش ها لذتی نخواهم برد. آیا من با این شدت تلاش می کنم تا خودم لذت ببرم ؟ یا تلاش می کنم زمینه خوبی برای بازماندگانم به وجود بیاورم؟بنابر این تصمیم گرفتم که اوضاع را عوض کنم و این سوال بسیار مشکل را با خود مطرح ساختم : چند شرکت در جهان در یک دوره ده ساله ضریب بازدهی سهامشان حداقل بیست درصد یا بیشتر بوده است؟ در سراسر جهان تنها ۲۴ شرکت را یافتم که به چنین شاخص مالی سخت و بلند مرتبه ای دست یافته بودند. من اخیرا با مدیران این شرکت ها و دو موضوع را کشف نمودم : نخست آن که نوع صنعت و کار فرقی نمی کند و موضوع محصول مطرح نیست ، چرا که این ۲۴ شرکت یکی در کار صنایع پزشکی بود، یکی در کار صنایع پزشکی بود ، یکی خدمات نظافتی انجام می داد و برخلاف انتظار یکی شرکت کامپیوتری بود و دیگری دکل های حفاری نفت اجاره می داد. بنابر این نوع کار و محصول مهم نیست ، آن چه که بیش از همه مهم است نوع رهبری مدیریتی است . زیرا اساسا این ۲۴ مدیر و رهبر شرکت های یاد شده بودند که با بقیه مدیران تفاوت داشتند.دوم آن که این ۲۴ مدیر در حالی که در مقایسه با دیگران متفاوت هستند در بین خود آنها نیز تفاوت وجود دارد. برخی از اینها شخصیت هایی کاریزمانیک هستند . یعنی هنگامی که به مکانی وارد می شوند فضای موجود را مسخر خود می کنند. حال آنکه سایرین دارای شخصیت هایی قابل توجه نیستند. برخی از آنها استراتژیست هایی با درایت و ارزشمند بودند و برخی دیگر حتی به سختی می توانستند یک کلمه حرف بزنند.بدین ترتیب هیچ روش واحدی به عنوان روش رهبری مدیریتی وجود نداشت. هیچ کس قابل مشابه سازی نبود. هیچ نبود که همانند او باشم. من می بایست روش خود را می یافتم. در نتیجه طی سیزده سال گذشته در چنین سیر وسفری بودم من در این سفر در جستجوی عوامل پیدایش رهبری مدیریتی حقیقتا تاثیر گذار بودم.بی شک آن چه سبب می گردد که رهبری مدیریتی یک تشکیلات بسیار موفق باشد، رهبری برای یک فصل یا یک سال نیست بلکه رهبری برای یک دهه و بیش از آن است. یک مدیر موفق باید بدون مستهلک کردن خود کارهای بزرگ انجام دهد و سازمانی را بنیان گذارد که مدیر و تمام کارکنان آن به خاطر کار زندگی نمی کنند بلکه به خاطر زندگی کار می کنند. آنها از بازی فوتبال و

مسابقات فوتبال ، مراسم فارغ التحصیلی ، جشن تولـد و تمامی مراسم جزئی که سـبب می گردد که این کار ارزشـمند باشد ، لذت می برنـد ، البتـه مـن در ایـن سیر و سـفر ، سه حقیقت تلخ را نیز کشـف کردم ، سه حقیقـتی که به طرز اجتنـاب ناپـذیری راهگشـا هسـتند.نخستین حقیقت این است که : موفقیت دائم حق انسان است ، اگر چه موفقیت مرا به جائی که هم اینک هسـتم رسانده است اما مرا به آن جائی که می خواهم باشم ، نمی رساند . قبرسـتان شـرکت ها پر است از استخوان های سازمان هایی که این حقیقت را درک نکرده انـد و یا اگر درک کرده انـد بسـیار دیر متوجه شـده اند. به عنوان نمونه ای مهم شـرکت ibm را در نظر بگیریـد . در اوایل دهه ۸۰ این شـرکت به عنوان شـرکتی با بهترین مـدیریت در سطح جهانی شـناخته می شد این شـرکت بیش از هر شـخص یا شرکت دیگری در جهان سود برد. اما حقیقت این است که همان چیزهائی که آن را به بهترین تبـدیل کرده و سـبب کمالش شـد– مثل بهترین طراحی ، بهترین سـاخت ، فروش وسیع سیسـتم هـای بزرگ – عامـل شکسـتش شـد. زیرا تغییری در این عوامـل ایجاد نگردیـد در نتیجه چیزهـایی که در دهه ۷۰ و ۸۰ به موفقیت شـرکت منجر گردیـد ، خود عامل شـکست آن در دهه ۹۰ شد.من می تـوانم نمـونه هـایی بسـیاری را یکی پس از دیگری ارائه کنم وحقیقت این است که از میـان ۱۰۰ شـرکتی که بزرگ ترین در سطح جهان محسوب می شونـد، ۷۶ شـرکت درطی ۱۰ سـال گذشـته نتوانسـتند هزینه های سـرمایه خود را نیز تامین کننـد . این است آن چیزی که ما را به این جا رسانـده است اما ما را به جائی که می خواهیم برویم نمی رساند . آن چه را در مورد شـرکت ها صدق می کنـد در مورد افراد نیز صادق است . شـما شاهد هستید که آن چه در شـرایط دیروز کارا بوده و به موفقیت دیروز منجر شد.موفقیت دیروز نیز این امکان را به ما می دهـد که امروز هم تلاش کنیم. اما دنیای امروز اساسا با دنیای دیروز متفاوت است ، اگر همچنان به شیوه گذشته عمل کنیم ، در دنیای امروز قطعا بامشکل مواجه خواهیم شد. بی شک فردا نیز دنیای متفاوتی در پیش خواهد بود، اگر همچنان به شـیوه های گذشـته پایبند باشیم با توجه به تغییر دنیا فردا شکست قطعی است.در این جا به دومین حقیقت تلخ می رسیم . من در طول زنـدگی ، دیگران را مسـئول مشکلات می دانستم هنگامی که امور بر وفق مراد نبودند – که این نیز بسیار اتفاقی افتاد– شخص دیگری مقصـر آن محسوب می شد . در نگاه من این دیگران خطاکار بودند . به سهولت و آسانی می گفتم که این مقررات دولتی ، لعنتی هستند که اصلا مناسب و کامل نیستند، مقرراتی که ناظران و مجریان آن به نظر من مشتی بوروکرات هستند که اساسا ما را درک نمی کننـد. مقصـر مشتریان بودند که ارزش محصولات و خدمات ارائه شده توسط مرا درک نمی کردند. مقصـر رقبایی بودنـد که محصولات خود را بهایی پایین تر از قیمت تمام شـده عرضه می کردنـد تا بازار راقبضه کننـد. مقصـر کارکنان بودنـد که نمی دانسـتند کار را چگونه انجام دهنـد و اساسـی کار نمی کردنـد و مـدعی بودنـد که به وظایف خود عمل می کننـد ، بله همواره مقصـر آنها بودند . این شیوه بسیار ساده ، آسان و موثر بود ، البته تا زمانی که دریافتم مشکل اساسی سازمان خود من هستم واقعیت آن است که مجموعه ای از رویـدادها به روشـنی این موضوع را تاییـد می کنند من بسـیار خوب ، عادی و محسوس می دانم که چه کـار بایـد بکنم امـا نمی توانم انجـام آن را شاهـد بـاشم . بنـابر این مشـکل اصـلی سازمان خودمن هسـتم ، دیگران مشـکل و مسـئله نیسـتند.اوائـل خواسـتار آن بودم که گله ای از بوفالوهـا داشـته باشم . بوفالوها حیوانات جالبی هسـتند ، همگـی وفادار به یک پیشـرو هسـتند و آن چه را که به آنهـا گفته می شود، دقیقا انجام می دهنـد آیا این جالب نیست که لحظه ای به این بیاندیشـید شـما افرادی داریـد که به شـما وفادارنـد ، آیا وفاداری جالب نیست؟ افرادی داریم که دقیقا آن چه به آنها گفته شـده است انجام می دهنـد ، آیا این چیزی نیست که ما خواسـتاریم؟بوفالوها بسـیار بزرگ و عظیم الجثه هسـتند. وقتی آنها به منطقه ای کوچ می کنند، تمامی منطقه را اشـغال می کننـد رئیس بوفالوها بودن بسـیار خوشاینـد است هرچند با پاره ای از ناملایمات نیز همراه است. بوفالوها پرسـش نمی کننـد آنها فقط دنباله روی می کننـد.کافی است که بوفالوی جلودار را شـناسایی نموده و به سـمت پرتگاه هـدایت کنـد. چه اتفاقی خواهد افتاد؟ تمامی گله در پی او حرکت خواهد کرد بوفالوها تا زمانی که چیزی به آنها نگفته شده است، حرکتی نخواهند کرد. تا وقتی که به آنها گفته نشود که چه کار بکنند، در گوشه ای می ایستد و انتظار می کشند، آنها منتظر دستورات هستند، در بسیاری از

سازمان ها هم افراد بسیاری را دیده ام که با بی عملی منتظر دریافت دستورات می مانند. اما کافی است قدری توجه کنند که با این ایستادن در اطراف و منتظر ماندن برای دریافت دستورات رئیس ، چه فرصت هایی را از دست داده اند.تا آن جا که می دانم در سازمان من نیز چنین بوده است. همان گونه که عاقبت بوفالوها ، قوطی کنسرو در قفسه فروشگاه ها است، سرانجام سازمان های بوفالویی نیز قرار گرفتن در فهرست سازمان های فراموش شده خواهد بود. حقیقت این است که سازمان های بوفالویی با ایستادن در اطراف و منتظر فرمان رئیس ماندن ، قادر به ادامه حیات نخواهد بود پس به این نتیجه رسیدم که ما نیازمند تشکیلات دیگری هستیم ترجیح می دهم به جای یک گله وابسته بوفالوها ، گروهی متکی به یکدیگر داشته باشم.همانگونه که میدانید غازها پرندگان کوچک و جالبی هستند. هر غاز می داند که باید به همان جایی برود که مجموعه قصد دارد به آن جا برود. از آن جایی که غاز پیشرو به سبب وزش باد در مسیر حرکت زودتر از دیگران خسته می شود به عقب گروه باز می گردد و غاز دیگری از بخش میانی مجموعه به جای او پرواز کرده و در راس سایرین قرار می گیرد.این بدان معناست که هر غازی دقیقا می داند که دسته غازها به کجا می رود، آیا اکثر سازمان ها چنین هستند؟ آیا در اکثر سازمان ها کارکنان می دانند کل سازمان به کجا می رود؟ متاسفانه باید بگویم که من طی جستجوها و سفرهای خود در سراسر دنیا شمار بسیار محدودی را اینچنین یافتم. هر غازی می باید آماده باشد تا در صورت ضرورت گام پیش نهاده و مسئولیت جلو دار بودن را بپذیرد ، آیا این در سازمان ها واقعیت دارد؟ آیا در سازمان هر فردی مشتاق است گام پیش نهاده و مسئولیت را بپذیرد؟احتمالا پاسخ این پرسش منفی است. حقیقت این است که غازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند.اساسا از خصوصیات یک سازمان کارا این است که اعضاء نسبت به یکدیگر متعهد هستند. غازها به خوبی درک می کنند که نسبت به سرنوشت یکدیگر مسئولند. آنها به سرنوشت همدیگر اهمیت می دهند و بنابراین اگر یک غاز به هنگام مسافرت بیمار شود و یا تیری به او اصابت کند و فرو افتد، دسته ای از غازها به همراه او به سمت پایین پرواز کرده و او را تغذیه و از او حمایت می کنند تا بهبود یابد. آیا اکثر سازمان ها چنین هستند؟ آن گونه که پی بردم ، بیشتر سازمان ها همانند افراد بیگانه ای هستند که هریک سعی دارند به شکل بدی اهداف شخصی خود را محقق سازند. حقیقت این است که بیشتر سازمان ها برای نبردی که صد سال پیش پایان یافته طراحی شده اند. حقیقت این است که در زمینه تشکیلات و سازماندهی هنوز هم به اندازه غازها هوشیار نیستیم.شواهد و مدارک در این خصوص بسیارند. حقیقت این است که ما همچنان روش سازماندهی گذشته را دنبال می کنیم اینها همگی حقایق بسیار جالبی هستند که من بعدا موفق به کشف آنها شدم و در گذشته توجهی بدان نداشتم.زمانی که تصمیم گرفتم تشکیلات متفاوتی داشته باشم ، هیچ یک از این حقایق را نمی دانستم ولی بعدا موفق به درک آنها شدم. به هر حال حقیقتی را که می دانستم این بود که مجموعه غازها از طریق همکاری متقابل اعضاء حرکت می کنند به طوری که نسبت پیشرفت مجموعه غازها به سمت مقصد می تواند ۱۷۱٪ بیش از حرکت فردی غازها باشد.دقیقا به همین علت است که من خواستار آن هستم که به جای گله ای بوفالوهای وابسته ، به دسته ای از غازها را داشته باشیم. به همین خاطر به بوفالوهای خود فرمان پرواز دادم . حدس بزنید چه اتفاقی افتاد؟هیچ اتفاقی نیفتاد به طوری که تاکید هر چه بیشتر من منجر به مقاومت هر چه بیشتر آنها شد . در این هنگام به سومین حقیقت تلخ پی بردم. سومین حقیقت تلخ این است که برای تغییر در سازمان ، قبل از هر چیز من باید تغییر کنم بیش از هر چیز مسئله به من و تغییر من مربوط است . بزرگ ترین مانع در مسیر تغییر دیگران نیستند، بلکه من هستم.این روند، روند بسیار دشواری بود و این در حقیقت دشوارترین موضوعی بوده که من طی ۵۸ سال گذشته به آن پی برده ام. تنها موضوع و دشوارترین موضوعی که آموخته ام، این است که خود را تغییر دهم. این امر بسیار مهم است. آیا شما می دانید چه کسی در جاده گرد و خاک ایجاد می کند؟ ماشین جلویی، چه کسی خاک می خورد؟ آن کس که در عقب حرکت می کند. چه تعدادی از شما در بازار موقعیت درجه اول را داشته اید؟ و چه تعداد از شما جایگاه شماره یک را در اختیار داشته اید؟ حال به من مزه خاک خوردن را بگویید. چالش اصلی آن است که بیاموزیم چگونه بوفالوهای خود را به پرواز در آوریم. اما چگونه؟ پاسخ آن است ما

باید بیاموزیم که کارکنان باید مدیریت کنند، بیاموزیم که مدیر متفاوتی باشیم ، بیاموزیم که افراد متفاوتی باشیم. و این سخت ترین ماموریتی است که شما می توانید تصور کنید. تغییر دادن خطوط بر روی کاغذ و دستور دادن به فرد دیگری برای تغییر، سهل و آسان است اما تغییر در عمل بسیار دشوار است. توجه کنید این موضوع وابسته به تعریفی کاملاـ متفاوت از واژه ای است که واگذاری اختیار نامیده می شود.از واژه واگذاری اختیار، بسیار استفاده شده است در مطبوعات غرب به ویژه مطبوعات تجاری غرب بسیار رایج است. وقتی دقت می کنید ، پی می برید که به طور مرتب و مکرر در مورد این کلمه سخن گفته می شود.کتابی در سال ۱۹۹۰ منتشر شد که خلاصه خوبی است از نتایج تحقیقاتم در مطالعات پیشین. در این کتاب من از واگذاری اختیار برای تغییر در سازمان ها سخن گفته ام به هر حال آن چه که اتفاق افتاده این است که کلمه یاد شده به واسطه استفاده زیاد معنی حقیقی خود را از دست داده است.اجازه بدهید من تعریفی را در این زمینه ارائه کنم، تعریفی که در نتیجه آن واگذاری اختیار در چارچوب یادگیری اعطای مدیریت به کارکنان معنی پیدا خواهد کرد. معنای واگذاری اختیار این است که شما به کسی اختیار نمی دهید . واگذاری اختیار از بالاـ به پایین صورت نمی گیرد. واگذاری اختیار از درون به بیرون است. واگذاری اختیار زمانی است که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند. واگذاری اختیار زمانی است که هر یک از پرسنل می گویند من می خواهم مسئول باشم این بسیار جالب است پرسنلی که می خواهند مسئول باشند کارمندانی که می گویند ما مسئولیم ، آنهایی که مسئولیت پذیرند این معنی حقیقی واگذاری اختیار است. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار تمرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی ، چیزی نیست که از بیرون بریک سازمان دیکته شود. حال قدری بر واژه واگذاری اختیار مرکز کنید. واژه واگذاری اختیار امری است درونی، چیزی نیست که از بیرون بر یک سازمان دیکته شود. واگذاری اختیار بدان معنی نیست که هر چه را دوست دارید انجام بدهید واگذاری اختیار اینگونه نیست که در ساعت ۱۰ در اداره حاضر شوید و ساعت ۱۲ اداره را ترک کنید. اینها معنی واگذاری اختیار نیست. آیا واگذاری اختیار این است که شما کاری را به کسی واگذار کنید و سپس اداره را ترک کنید و بگویید (بسیار خوب ، این مسئولیت شماست! من می خواهم به تفریح بروم)؟ این اصلا معنای واگذاری اختیار نیست. واگذاری اختیار توجه بیشتر به مشتریان است. واگذاری اختیار، تمرکز بر آن است که کارهای درست برای مشتریان انجام شود.خستین کار گفتگوی مستقیم با مشتریان است. یکی از مسائل سازمان های اجرایی این است که ارتباط با مشتریان به صورت متمرکز در بخش خدمات مشتریان است. تنها فروشندگان با مشتریان در تماس اند و ممکن است بخش شکایات با مشتریان تماس داشته باشند، اما کس دیگری با مشتریان درتماس نیست یکی از نخستین کارهایی که دراف استیت در شرکت خود انجام داد آن بود که پس از دریافت شکایات از مشتریان، آنها را برای افرادی که محصول را می ساختند می فرستاد. وی می خواست که آنها خود به مشکل خود پاسخ دهند. او می گفت: این من هستم که بایدبه مشکل پاسخ دهم ، این بخش مشتریان نیست که باید به مشکل پاسخ دهد. بلکه شما سازندگان باید مشتری پاسخ دهید که چرا این محصول خوب نیست و چرا ظاهر خوبی ندارد و چرا بسته بندی به شکل مناسبی انجام نشده است؟ شما باید توضیح دهید که چرا کار کرد آن خوب نیست و سپس شما باید آن را اصلاح کنید. بنابر این ضروری است که کارکنان را رودرو و چهره به چهره با مشتریان قرار دهید ، این نخستین مطلب است.دومین مطلب آن است که باید افراد را از واقعیت های مالی و کسب و کار سازمان خود مطلع سازید ، من تصور می کنم که بسیار از افراد معتقدند که مدیران پول زیادی به جیب می زنند. حقوق های غیر قابل قبول و چیزهایی مختلفی را دریافت می کنند که هزینه آنها سبب افزایش هزینه سایرین می شود این نیز حقیقت ندارد.بسیاری از افراد درک نمی کنند که موفقیت مالی در کسب و کار چگونه به دست می آید. ما به آنها این مسائل را نیاموخته ایم. ما تمامی اطلاعات مالی خود را بسیار سری نگه داری می کنیم. بنابراین کارکنان بر اساس حدس و گمان پیش بینی می کنند و حدس و گمان آنها نیز همواره نا صحیح است. شما اطلاعات رقابتی را مخفی نگه می دارید و آنها را مطلع نمی سازید که ما در بازار مورد چهارم قرار دادیم. ما به آنها اجازه نمی دهیم که بدانند موفقیت چگونه حاصل می شود، ما به

آنها اجازه نمی دهیم حقایق شرکت را بدانند و این آگاهی ندادن به آنها و درجریان قرار ندادن آنهاست که در نتیجه آنها نیز نمی توانند مشکلات را دریابند. این وحشتناک است و اداره کار اینچنین ممکن نیست . بدین سبب است که آنها خواهان تغییر نیستند ما باید اطلاعات را در اختیار افراد قرار دهیم و در خصوص استفاده از روش منظمی در انجام این مهم سخن بگوییم ذکر می کنم این مسئله ای بسیار اساسی است.افراد از تغییر خصوصا تغییر اجباری متنفرند اما آنها به تغییر اختیار عشقی می ورزند به طوری ترغیب می شوند به مردم بگویند که این تغییر من است و تغییر شما نیست. دراین ارتباط پنج واقعیت وجود دارد که من به آنها خواهم پرداخت. نخستین واقعیت چیزی است که من آن را موازنه ارزش می نامم بسیاری از ما در جهانی متولد شده ایم و رشد کرده ایم که در آن به دنبال نتایج مالی بوده ایم . بر نتایج اقتصادی تمرکز داشته ایم. چگونه پول بیشتری به دست آوریم؟ سود بیشتر یا سهم بیشتری از بازار؟ و مرتبا ترازنامه و اطلاعات مربوط به سهم بازار را مطالعه و بررسی می کنیم. واقعیت این است که در دست داشتن بخشی از بازار و کسب در آمد تنها زمانی محقق می شود که شما رضایت مشتری را داشته باشید.اجازه بدهید دوباره تکرار کنم، این بسیار مهم است که تنها راه ایجاد درآمد در دراز مدت و در اختیار داشتن بخشی از بازار، جلب رضایت مشتری است. مهم نیست که شما به چه نوع کسب و کاری مشغول هستید ، مهم نیست که پیشه و حرفه شما حمل و نقل زباله ، خدمات نظافتی، کامپیوتر و یا صنایع پزشکی باشد در هر صورت تنها راه دستیابی به موفقیت های اقتصادی جلب رضایت مشتری است.شواهد موجود در این زمینه بسیار زیاد است. شواهد بسیار زیادی نیز وجود دارد که جلب رضایت مشتری ، تنها از طریق( رضایت کارایی) کارکنان خواهد بود و این تنها راه حل است.من به جای استفاده از کلمه رضایت از عبارت رضایت کارایی استفاده نموده ام. زیرا حقیقت این است که بیش از ۹۰ سال تحقیقات آکادمیک نتوانسته است است رابطه مثبتی را بین رضایت و کارایی نشان دهد. رضایت کارکنان مربوط به کارایی آنها نیست. کارهایی که از هر جهت نیازهای آنها تامین می باشد، لزوما بهتر یا بیشتر تولید نخواهند کرد . معادله این نیست و طبیعت نیز چنین عمل نمی کند. انسان ها نیز این چنین عمل نمی کنند. به هر حال معادله این است که کارگران مولد از رضایتمندی بیشتری برخوردارند. حال معنای مولد بودن قدری متفاوت است. مولد بودن که خود واژه در خور توجهی است به معنای سخت کوشی و ساخت قطعات بیشتر و فروش بیشتر نیست. مفهوم مولد بودن مترادف با احساس خاصی است. هنگامی که افراد خود احساس کنند که کار را به درستی انجام داده اند و در عین حال مشتری نیز همین احساس را به زبان آورد در این هنگام احساس مولد بودن در فرد پیدا خواهد شد. این زمانی است که آنها راضی خواهند بود. بنابراین اگر واقعا می خواهیم در پیشه های گوناگون خود موفق باشیم و صاحب شرکتی با اقتصاد پویا باشیم و اگر خواستار موفقیت اقتصادی هستیم تنها راه دست یابی به چنین موفقیتی ایجاد شرایطی است که افراد در آن از احساس مولد بودن برخوردار باشند. احساس کنند که کار درستی انجام داده اند و مشتریان نیز این احساس را تایید کنند. این بدان معنا است که ما باید انرژی و تلاش خود را در مسیر چنین فعالیتی هدایت کنیم.از خود بپرسید که طی هفته گذشته چه مقدار از وقتتان صرف نگرانی در مورد عواقب مالی و چه مقدار از آن صرف ایجاد شرایطی جهت مولد بودن افراد در سازمان شده است. نظر من این است که بیشتر وقت شما صرف نگرانی نسبت به نتایج اقتصادی فعالیت ها شده است و وقت ناچیزی را صرف ایجاد کارایی و رضایت نموده اید. نخستین حقیقت مهم و بسیار مهم که وظیفه مدیران و رهبران می باشد، تمرکز بر شرایطی است که می تواند به مولد بودن افراد و شرکت منجر شود.دومین واقعیت این است که وظیفه هر فرد در سازمان ، تمرکز در ایجاد شرایطی است که هرکس بتواند برای موفقیت مشتری تمامی توان خود را به کار گیرد. مشتریان موفقیت را این گونه تعریف می کنند : موفقیت اجتماعی، موفقیت اقتصادی ، موفقیت در بازار و چیزی که من موفقیت شخصی می نامم. حال دومین سوال مهمی که می خواهم درمورد آن فکر کنید، این است که ما چگونه عمل کنیم تا در خدمت این چهار موفقیت باشیم ؟ با در نظر گرفتن این چهار اصل ، شما در کسب و کار خود برای موفقیت چه می کنید؟ هنگامی که در مورد معنای اینها فکر می کنید درمی یابید که این مجموعه بیانگر آن است که حقیقتا ما باید آن چه را که

آنها احتیاج دارند، انجام دهیم. ما همگی باید تلاش کنیم تا کسب و کار آنها و نیازهای آنها را درک کرده و سپس آنها را در تحقق اهدافشان یاری کنیم و این کار باید از طریق درک و فهم ، بینش و توانایی هایمان صورت پذیرد. از این راه به افراد کمک می کنیم تا رضایت مشترینشان را جلب کنند. این موضوع فوق العاده حساس و بسیار مهم است.این موضوع حقیقتا مبین آن است که ما باید خواست آنها را درک کنیم. سپس آن چه را که برای رسیدن آنها به اهدافشان لازم می باشد، مشخص کنیم که این خود روش مهمی در سنجش کسب و کار ماست. هنگامی که به سازمان خود نظر می کنید، این پرسش را مورد توجه قرار دهید که چه مقدار از فعالیت هایی که در کسب و کار ما صورت می پذیرد در خدمت این امور است؟ از خود بپرسید چه میزان از وقت شما و چه میزان از وقت افراد صرف آن امور می شود. در مقابل چه میزان از وقت شما صرف پرداختن به کارهای داخلی سازمان می شود؟ چه میزان از وقت شما صرف امور بودجه ای کارهای بازاریابی و مرور فعالیت ها می شود؟من فکر می کنم در خواهید یافت که بیشتر وقت شما صرف مسائل داخلی سازمان می شود تا حل و فصل مشکلات مشتریان، مشکل همین جاست و این یک بیماری است این بیماری فراگیری است که کار را تهدید می کند و به معنای صرف زمان در درون به جای بیرون است. بنابر این نکته مهم این است که ما نیازمندیم تا همگی تمام توان خود را بر موفقیت مشتری متمرکز کنیم. لازم است توان و اندیشه تمامی افراد را در خصوص موفقیت قطعی و تضمین شده مشتریانمان متمرکز کنیم . این طبیعتا ما را به نتیجه بعدی می رساند.همان گونه که می دانیم، اکثر ما در اعمال مدیریت از بالاـ به پایین بسیار کار آزموده ایم. که چگونه دستور دهیم، چگونه پاسخ دهیم ، چگونه به افراد بگوییم چه کار کنند ، ما آموخته ایم از بالا به پایین اعمال مدیریت کنیم . حقیقت این است که اگر ما می خواهیم مدیریتی موثر اعمال کنیم، می بایست بیاموزیم که به شکل افقی مدیریت کنیم قصد ما آن است که چنین کنیم و تنها راه مدیریت از جانب مشتری به درون سازمان است.ما باید سازمانی به وجود آوریم که در آن مشتری رئیس باشد. رئیس پیشین رئیس نیست. این مشتری است که ریاست می کند، نه آن شخصی که در گوشه دفتر می نشیند. برای انجام این مهم باید سلسله مراتب موجود را به فراموشی بسپاریم. تنها سازمان هایی که در می یابند چگونه مشتری را مبدل به رئیس کنند، به سبب هزینه و کیفیت و خدمات در دهه نخست قرن ۲۱ ادامه حیات خواهند داد. انجام این مهم مستلزم حذف سلسله مراتب است، ما باید به سمت سازمان هایی حرکت کنیم که سلسله مراتب مدیریت عمودی را حذف کرده و سیستم های جدید را جایگزین آن سازند. در طول تجزیه و مطالعات خود دو سیستم ارزشمند را یافته ام که عبارتند از:(توافقنامه داخلی برنامه عملیاتی) و (کارنامه کار) بر اساس هر دو روش یاد شده فشارهای دائمی برای تغییر به وجود می آید. این همان چیزی است که بدان نیاز دارید واین پایه به کارگیری این دو سیستم است و آن چه را ما خواستار آن هستیم تمرکز و نظم است. واقعیت این است که ما نمی توانیم برای همه کس همه چیز باشیم. باید در زمینه های تمرکز کنیم که بهترین هستیم. برای روشن تر شدن مطلب لازم است پنج اصلی را که مدیران باید در این رابطه به کار برند توضیح دهیم.انتقال مالکیت و صاحب کاربودن وا نتقال تصمیم گیری در مورد آنها و این که هر چیز استاندارد شود. ایجاد شرایط مالکیت کار و به وجود آوردن سیستم هایی که باید به کار بسته شود، چند سیستم وجود دارد که اساسی و مهم هستند. این سیستم ها باید به وجود آید تا در نتیجه شرایط صاحب کار بودن مهیا گردد. کارکنان پاسخ مثبت دهند و سمت گیری مدیریت از مشتریان به طرف سازمان شود.۱- سیستم توافقنامه برنامه عملیاتی : یعنی انعقاد توافقات بلند مدت و کوتاه مدت کار با مشتری، توافقات بلند مدت همکاری با مشتریان می بایست با تمامی همکاران داخلی سازمان پیوند خورده باشد. اگر به خاطر داشته باشید گفتم که مشتریان کوچک به همراه یکدیگر با مشتریان بزرگ پیونده خورده اند.۲- سیستم اطلاعاتی دو کار انجام می دهد: نخست آن که سبب می گردد تا شما بازتاب به هنگامی را از سوی مشتریان دریافت کنید، دوم این که موجب ارائه اطلاعات مالی روشن و واضح می شود.این سیستم اطلاعاتی مالی روشن و واضح به گونه ای است که تمام اطلاعات موجود را در دسترس کلیه افرادی که بدان نیاز دارند، می گذارد. ما تمایل داریم که اطلاعات را مخفی نگه داریم، در حالی که این اطلاعات باید در سازمان پخش شود تا مورد

استفاده تمامی افراد قرار گیرد.۳- سیستم تشویق: سیستم تشویق باید توسط کارکنان طراحی شود. ممکن است احمقانه به نظر آید ولی چه کسی بهتر می داند که چه چیزی موجب انگیزش شما می شود؟ اگر بخواهیم که شما را بر انگیزیم از چه کسی باید بپرسیم؟ معلوم است از خود شما، آیا این راهی است که ما برای انگیزش در محیط کارمان انتخاب کرده ایم؟ مطلقا خیر. بنابر این کلیه مسئله این است که از خود افرادی که می خواهیم تشویق شوند، بپرسیم چه چیز باعث انگیزش آنها می شود؟ برای این کار دو چیز اساسی لازم است: نخست داشتن دستور العمل های سازمانی، زیرا ما نمی خواهیم در خزانه را باز کنیم تا پول ها را به باد دهیم . هدف ما این نیست. دوم اندیشیدن تمهیداتی برای درک واقعیت مسائل مالی . آیا شما دلتان نمی خواهد یک میلیون پوند درآمد داشته باشید؟ وقت آن است که ببینیم داشتن درآمد یک میلیون پوندی یعنی چه؟ بهتر است نگاهی به واقعیت وضعیت فعلی کسب و کارمان بکنیم تا متوجه شویم که داشتن در آمد یک میلیون پوند چه شرایطی دارد؟ ما چگونه وضعیت مالی را در این کار سامان دهیم تا شما به درآمد یک میلیون پوندی برسید؟ من عاشق این هستم که شما در آمدی یک میلیون پوندی داشته باشد، چون اگر شما این در آمد را داشته باشید، فکر می کنم که من هم دارای یک چنین در آمدی خواهم بود. بنابر این من خیلی این موضوع را دوست دارم. نکته اساسی این است که به افراد آموزش داده شود که واقعیت کسب و کار چیست به نحوی که درک کنند داشتن درآمد یک میلیون پوندی یا صدها هزار پوندی شرایط و الزاماتی دارد.۴- سیستم انتخابی: این سیستم همکاران و مشتریان را در گیر می کند و هر دو گروه را شامل می شود. برای مثال ما از مشتریان بانک دعوت می کنیم که بیایند تا با افرادی که می خواهیم به عنوان کارمندان اعتبارات، صندوقدار، مدیران شعب استخدام کنیم، مصاحبه نهایی را انجام دهند. زیرا آنها هستند که باید به وسیله این افراد خدمات نهایی را دریافت کنند.چرا آنها نگویند که چه شخصی کجا باشد؟ آیا آنها بهتر از هر کس دیگری افرادی را که قرار است در خدمت آنها باشد تشخیص نمی دهند؟ بنابر این ما از مشتریان و همکاران دعوت می کنیم در فرایند انتخاب دخالت کنند. ما نیازمند فرایندی هستیم که مشتریان و همکاران در انتخاب و به کارگیری افراد دخالت کنند. جایی که عملکرد افراد افقی ارزیابی می شود و نه عمودی، ما حقیقتا باید به سمتی برویم که نیازهای شرکت به شکل افقی اداره شود۵- سیستمی که در آن تمامی افراد در حال یادگیری مداوم باشند. تمامی افراد چه صندوقدار بانک و چه کارمند اعتبارات باید در حال یادگیری باشند. مدیران موفق برای تحقق این امر یک برنامه آموزشی طراحی کرده اند که با مشتریان و همکارانشان درباره آن که چگونه عملکردشان را بهبود بخشد تا بهتر در خدمت آنان باشند.این سیستم ها حقیقتا حیاتی هستند و به قدری اساسی می باشند که موفقیت آینده کسب و کار شما بدان وابسته است . بنابر این دومین وظیفه خطیر مدیر به عنوان رهبر به کارگیری سیستم هایی است که موجب فضای احساس مالکیت کار می شود.مربی گری افراد برای بهتر شدن مشتریان و از آن مهم تر بهتر شدن خودشان نکته اساسی مدیریت مفهوم مربی گری است و وظیفه اصلی مربی آن است که رشد کارکنان خود را هدایت کند و به آنان کمک کند تا توانایی های شخصیشان را رشد دهند به نحوی که به مشتریان خود بهتر خدمت کنند. مربی این کار را با پرسیدن دو سوال انجام می دهد. این مطلب واقعا مشکل است. زیرا مهم ترین سخت ترین و بالاترین واقعیت و حقیقتی که باید یاد بگیریم جواب دادن یا دستور دادن نیست بلکه سوال کردن است. این برای من و بیشتر مدیران سخت است چون فکر می کنیم در موقعیتی هستیم که باید پاسخ های بزرگ داشته باشیم در مسئولیتی قرار داریم که باید سریع ترین مدیر تصمیم گیر باشیم.برای مدیری که از هر کس دیگری سریع تر تصمیم می گیرد بسیار سخت است که این رویه را عوض کند و از این موضوع فاصله بگیرد. اما دو سوال است که باید پرسیده شود: اول آن برای مشتریان چه باید باشید؟ این سوال بسیار اساسی است. بنابر این کمک کنید که همه بفهمند که وظیفه شان کمک به مشتری است. دومین سوال آن که برای خودتان چه می توانید باشید؟ زیرا بیشتر افراد انتظارات کمی برای خودشان دارند. آنها نمی توانند خودشان را به عظمتی که می توانند داشته باشند ببینند. وظیفه مربیان آن است که کمک کنند افراد نمیرند و با پشیمانی ها زندگی نکنند. ولی مردنی است که پس از یک زندگانی مملو از خوشنودی باشد همان چیزی است که

شما می توانید بدان کمک کنید.همه ما می توانیم بهتر باشیم و ما به آنها کمک می کنیم که این را ببینند. این همان وظیفه ما یعنی مربی گری است. من به همان میزان که به اختیار داشتن و کنترل عشق می ورزم به مسئول بودن نیز عشق می ورزم و به رشد افراد علاقه مند هستم. در چند سال گذشته آموخته ام که از این طریق ارضای شخصی شوم. بنابر این سومین وظیفه اساسی آموختن مربی گری است مربی گر یا افراد برای بهتر شدن مشتریانشان و از همه مهم تر مربی گری افراد برای بهتر شدن خودشان است.آخرین نکته اساسی آموختن است یعنی همان طور که خود به سرعت یاد می گیرم باید دیگران را هم بیاموزم. ما نیازمند آموختنیم زیرا نیازمند آنیم که متفاوت باشیم. تا وقتی تفاوت پیدا نکنیم تغییری اتفاق نمی افتد و برای تحقق آن اساسا دو فرایند نقش اساسی را ایفا می کنند:نخستین فرایند شکل دهی توافقنامه های برنامه عملیاتی تعیین اهداف اجرایی و اقدامات مربوط به آن است. در آغاز باید به نگاه استراتژیک دریابیم که برای مشتریانمان چگونه باشیم و سپس با تعیین برنامه آینده برنامه حال را جهت رسیدن به آن آینده تنظیم کنیم.پس روند کار، آغاز از آینده و سپس تعیین وضعیت کنونی است. با توجه به آینده مورد نظراین پرسش که برای مشتریان چگونه باید باشیم مشخص خواهد شد. مجموعه فرایند بر سه موضوع اساسی متکی است:۱- وظایف و مسئولیت های مورد توافق ما چیست؟۲- نقش تصمیم گیری ها چیست؟ چه کسی چه تصمیمی را اتخاذ می کند؟۳- هر یک از ما برای دستیابی به چنین اهدافی چه اقداماتی را در کوتاه مدت انجام می دهیم؟آن چه را که هریک از ما از نظر جمعی و از نظر فردی در سازمان انجام می دهیم حقیقتا چیزهایی است که یک سازمان شفاف برای ما ایجاد خواهد کرد. توافق یاد شده برمبنای دو پرسش استوار است: اول آن که مهم ترین مسئولیت های من و گروه من برای تحقق موفقیت مشتری چیست؟ مهم ترین بایدها چیست؟ در خواست مشتریان ما چیست؟ ثانیا من چه خواهم کرد؟ نقش من برای موفقیت هرچه بیشتر گروه در خصوص موفقیت مشتری چیست؟ نقش من برای گروه و فرد چیست؟تمامی اینها زمانی موثر است که شما فرایند اصلی را که فرایند ثبت نتایج و تهیه کارنامه است در اختیار داشته باشیدین سوال مطرح است که ایجاد تغییر در یک سازمان بدون بروز بحران مالی چگونه خواهد بود. نخستین کاری که باید انجام دهید بهره گیری از فرایند توافقنامه برنامه اجرایی جاری است و این عبارت است از مواجه ساختن کارکنان با خواست های مشتری به صورت مستمر به طوری که خود بخشی از نیازهای تغییر را پاسخ گو باشند. دومین فرایند، خود نیازهای دیگری را در زمینه تغییر ایجاد می کند.نخستین مرحله احساس رضایت کارکنان است. زیرا همانگونه که می دانید در صورت نبودن رضایت در میان کارکنان به نتایج بلند مدت اقتصادی دست نخواهیم یافت. بنابر این نخستین پرسش مهم این است که چه کار مثبتی را در زمینه رضایت همکاران انجام دهیم.دومین پرسش مهم این است که در مجموع کار ما چقدر مثبت است؟ شما می بایست کاری انجام دهید که بیشتر کارکنان انجام می دهند. من شرایط را ایجاد خواهم کرد و این کاری فردی و شخصی است چرا که من مسئولیت شخصی انجام کارها را دارا هستم.سومین نکته مهم این است که سود آوری آن چقدر خواهد بود؟ هدف چنین تجربه ای سود آوری است.چهارمین و مهم ترین موضوع، مسئله ارزیابی و سنجش است. سنجش بسیار مهم است. به طور نمونه شما می توانید با توجه به نتایج ارزیابی و سنجش کنید. بنابراین اولین موضوع مهم سنجش نتایج و دومین موضوع، سنجش بهترین عملکردهاست.شرکتی را اداره می کنم که موفق است و از لحاظ اقتصادی نیز موفق می باشد و به سرعت در حال رشد است و تصور می کنم که اقدامات اجرایی خوبی هم انجام داده ایم. بنابر این وقتی درسال گذشته تصمیم گرفتیم که مشاغل را بسنجیم دست خود را بلند کردم تا اولین نفر باشم. گروهی تشکیل دادیم و بررسی کردیم که چه عواملی سبب پیدایش یک مدیر عامل خوب می شود. سپس بررسی کردیم که چه کسانی بهترین مدیران کل هستند. نخستین چیزی که یافتیم این بود که بهترین مدیر فردی است در ژاپن ، او ریاست یک شرکت ۵ میلیارد دلاری لوازم یدکی اتومبیل را در ژاپن به عهده دارد. او از ما دعوت کرد و مابه آن جا رفتیم و یک هفته را در آن جا گذراندیم. من یک هفته را در توکیو برای مطالعه عملکرد او گذراندم و هنگامی که کار ما به پایان رسید، مجموعه گروه ما عملکرد مرا با عملکرد او مقایسه کرد. نتیجه آن بود که عملکرد من ۴۶٪ عملکرد وی بود. فرایند

سنجش و ارزیابی ، رونـد بسـیار خوبی است و در واقع بهترین محرکی است که افراد را به جلو سوق می دهـد.اما چهارمین حقیقت تلخ این است که برای این سیر و سفر در آینده طرح و نقشه مشخص وجود ندارد. شما نمی توانید آن چه را که برای کمپانی دات شل مفیـد بوده است تکرار کنیـد. اساسا نمی توان از کسـی تقلیـد کرد زیرا طرح کلی موجود نیست و شـما بایـدطرح خود را ابـداع کنیـد. این کـار بسـیار مهمی است که موفقیت وابسته به آن است چنانچه جوهر مسـئولیت فردی با تعهـد در آمیزد قطعا آن چه باید بشود می شود. حقیقتـا امیـدوارم که پیـام من به شـما کمک کنـد و برخی از این درس ها را به سازمان های خود ببریـد و به افرادی دیگر منتقـــــــــــــــل کنیـــــــــــــــد. *منبـــــــــــــــع:http://www.iie.ir/index.php? option=com_content&task=view&id=۱۵۲&Itemid=۳۳ {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهـده متن انگلیسـی مرتبـط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائیـد} "Buffaloes Flight This classic video focuses on soaring to excellence by learning to let employees lead. Practical, hands-on, and inspirational, this video shows how the manager's job is to inspire and empower employees to achieve high levels of employee performance and productivity. Management consultants James A. Belasco & Ralph C. Stayer present their new paradigm for leaders in the ۹۰'s in Flight of the Buffalo, a practical, hands-on half-hour video based on their popular business book of the same name (from Warner). Says Jim Belasco: "Every month, they would bring me their problems and I would spend the rest of the month solving their problems...it turned out that they (employees) were world-class problem finders...not problem solvers. It was crazy." The video shows how the Belasco and Stayer principles are applied at Owens & Minor, Furon Company and the U.S. Naval Supply Depot in San Diego to achieve extraordinary performance, quantum quality improvement, and high levels of employee performance and productivity. Key Training Points: Today's competitive environment requires a new leadership paradigm. Learn how a variety of organizations have achieved outstanding results by letting their employees lead. Understand the importance of focusing on great performance for customers. Learn why every employee should be in line of sight contact with customers. Learn that the manager's job is to inspire and empower employees. Learn how top managers are setting direction for their organizations. See how managers are getting employees to own the responsibility for their actions and productivity. See what kinds of extraordinary results managers get when employees solve their own problems {endslide}

## مدیریت بوفالویی یا غازی؟

کـار برای زنـدگی؟ یا زنـدگی برای کار؟ Buffaloes or Venue management سـید داوود تـدینی در بحث پیرامون سازمان‌هـای موفق و سازمان‌هـای نـاموفق معمولاًـ از موضوع جـذابی که آقای «جین‌بلاسـکو» از آن تحت عنوان «پرواز بوفالوها» یاد می‌کنـد و در کتـابی به همین نـام به تحریر درآورده است یاد می‌شود. جین بلاسک در مراسم ترحیم یکی از دوسـتان نزدیک خود

حضور می‌یابد. دوستی که در یک حادثه رانندگی در جاده منهی به محل کارش جان خود را از دست داه است. بلاسکو در خلوت خود به این حقیقت تلخ می‌اندیشد که روزی و شاید همین فردا نوبت او باشد، چون او هم هفته‌ای چند روز همین جاده را و شاید با همان سرعت برای رسیدن به محل کارش طی می‌کرد. راستی اگر روز بعد همین اتفاق رای او می‌افتاد، تکلیف چه بود؟ در آن لحظات برای بلاسکو سه سؤال اساسی مطرح شد: ۱- آیا ما سخت و بی‌قفه کار می‌کنیم که سبک و کار موفقی بسازیم یا تلاش می‌کنیم که مراسم ختم باشکوهی مثل امروز را به وجود بیاوریم؟ ۲- آیا ما برای موفقیت و کامیابی و درک لذت زندگی خود می‌کوشیم یا می‌کوشیم تا تنها وارثین ما از تلاش ما لذت ببرند؟ ۳- آیا ما برای زندگی کار می‌کنیم یا زندگی می‌کنیم که فقط کار کنیم؟ اصلاً هدف زندگی چیست؟ کار برای زندگی؟ یا زندگی برای کار؟ طرح این سؤالات در ذهن بلاسکو به شدت او را تکان داد و او را برای رسیدن به پاسخ‌های درست به تکاپو وداشت. بلاسکو که با چندین سال سابقه علمی و تجربی در کسب و کار، یکی از مشاورین زنده مدیریت به شمار می‌رود از آن پس تحقیقی را آغاز کرد که نتایجی را برای او به همراه داشت. او می‌گوید: «من از میان شرکت‌های موفق جهان با مدیران ۲۴ شرکت که در یک دوره ده ساله حدود ۲۰ درصد سود عاید سهامداران خود کرده بودند و در امور دیگر نیز در کارشان موفقیت چشمگیری داشتند مصاحبه‌هایی انجام دادم. در گفتگو با این افراد که مدیریت صنایع مختلف را بر عهده داشتند، به چند حقیقت آشکار دست یافتیم: ۱- راز موفقیت این مدیران اساساً نوع و طبیعت مدیریت و رهبری متفاوتشان با دیگران بود و در واقع شیوه رهبریشان عامل موفقیت آن‌ها به حساب می‌آمد. ۲- دیگر اینکه در شیوه‌های مدیریتی و رهبری آنان، الزاماً تشابه و نقاط مشترکی وجود نداشت تا بتوانیم از آن‌ها تقلید کنم، هر یک از آن‌ها روش رهبری خاص خود را برای موفقیت داشتند. اما همه آن‌ها در امور زیر با هم مشترک بودند: آن‌ها برای کار زندگی نمی‌کنند، بلکه برای زندگی کار می‌کنند. آن‌ها به همه امور زندگی اهمیت می‌دهند و همه چیز را با هم و با تعادل به پیش می‌برند. امور خانواده، امور شخصی، امور سلامت، امور تفریحی، امور معاشرتی، ورزش و سرانجام کسب و کار. بلاسکو به سه حقیقت تلخ دیگر هم در نتایج بررسی خود اشاره می‌کند. اول اینکه موفقیت و کامیابی، دشمن و گمراه کننده مدیران و سازمان‌ها است. چیزی که ما را تا به امروز کامیاب کرده و به اینجا رسانده است الزاماً همان چیزی نیست که کامیابی آینده را تأمین کند. این حقیقت باعث شکست، سقوط و محو بسیاری از شرکت‌های بزرگ جهان بوده که امروزه تنها نام و خاطره‌ای از آن‌ها، جایی در قبرستان شرکت‌های مرده باقی مانده است. دوم اینکه ما متأسفانه همواره دیگران را مقصر می‌دانیم و هرگز در آیینه حقیقت خود نمی‌نگریم و حقیقت تلخ سوم این است که من باید تغییر کنم، من باید عوض شوم. در حالی که همه دنبال تغییر دیگران هستند و تغییرات را در آن‌ها جستجو می‌کنند. او پس از درک این نتایج به درون سازمان خود مراجعه کرد و با نگرش و دیدگاه جدید به بررسی آن پرداخت و در نتایج این بررسی‌ها به دو نوع سازمان و تشکیلات اشاره می‌کند. او سازمان‌ها را به دو دسته تقسیم می‌کند. دسته اول سازمان‌های«بوفالویی» و دسته دوم سازمان‌های«غازی» زیرا از ویژگی‌های آن‌ها و توانست نتایج مدیریتی جذابی به دست آورد. ویژگی بوفالوها – آن‌ها به یک رهبر پایبند و وفادارند و همه پیرو و تابع هستند. – آن‌ها درست همان کاری را می‌کنند که به آن‌ها دستور داده شده است. – آن‌ها هرگز سؤال نمی‌کنند و فقط پیروی می‌کنند. – بوفالوها منتظر دستور می‌شوند و تا دستور نرسد هیچ‌کاری نمی‌کنند و هیچ‌جا نمی‌روند. – هیچ‌کس جای دیگری را پر نمی‌کند و جلو نمی‌افتد و مسئولیت نمی‌پذیرد. ویژگی غازها – هر غاز به هنگام پرواز دسته جمعی، احساس مسئولیت می‌کند. – هر غاز فقط پیروی محض نمی‌کند و وضع خود را در راه می‌سنجد و به تصمیمی که باید بگیرد فکر می‌کند. – هر غاز مسیر پرواز گروه را می‌داند. – رهبری جلودار بودن نوبتی است. – هر غاز در زمان جلوتر بودن، در نوک پرواز قرار گرفته و هدایت گروه را خود انتخاب می‌کند. – همه غازها تمایل به پذیرش مسئولیت و جلودار بودن و رهبری دارند. – غازها در طول پرواز مراقب یکدیگر هستند. بررسی‌ها ثابت کرده‌اند که اگر غازها مسیری را گروهی بپیمایند ۷۰ درصد بیشتر از آن مسافتی است که انفرادی

طی می‌کننـد. بلاسـکو می‌گویـد: «وقتی از مطـالعه نظـام همکـاری و زنـدگی و پرواز گروهی و مشـارکتی غازهـا آگاه شـدم و راز کامیـابی این نظـام را کشـف کردم، به شـرکتی که آن را اداره می‌کردم بازگشـتم و به همه همکـارانم دسـتور پرواز دادم و از آن‌ها خواسـتم که از آن روز غازهـایی باشـند که هم خود از پروازشـان لـذت ببرنـد و هم من سازمـان کمال یافته‌تر و آسوده‌تری را اداره کنم، آری من به آن‌ها اختیار و آزادی پرواز دادم و گفتم پرواز کنید. غافل از اینکه در واقعیت امر بوفالوها نمی‌توانند پرواز کنند به خود گفتم بلاسکو سازمان تو، یک سازمان بوفالویی است. مگر تو اینطور نخواست که همکارانی مطیع و فرمانبردار، بی‌چون و چرا داشـته باشـی که به دست و دهـان تو نگـاه کننـد. پس اگر غیر از این می‌خواهی خود تـداول بایـد تغییر کنی و در اینجـا بود که آن حقیقت تلـخ سـوم یـک بـار دیگر در گـوش من صـدا کرد: «من بایـد تغییر کنم من بایـد طـبیعت آن‌هـا را تغییر دهم، بـا آمـوزش و پرورش، رشـد، ایجـاد انگیزش، روحیـه، اختیـار، مسـئولیت، اعتمـاد و... پرواز بوفالوهـا حقیقـت تلخی است کـه همه روزه در اغلب سازمان‌ها با آن برخورد می‌کنیم.» *منبع: http://www.ido.ir/a.aspx?a=۱۳۸۶۱۲۰۷۰۴

## سامانه های مدیریت محتوی و پایپروس

... CMS سیستمی برای سازمانـدهی محتویـات اطلاعـاتی و تسـهیل کردن سـاخت اسناد محسن آیـتی - آریـا الهی فر سیسـتم مدیریت محتوی (CMS) ، سیستمی است برای سازماندهی محتویات اطلاعاتی و تسهیل کردن ساخت اسـناد و یا سایر مضامین و محتوی ها ، بصورتی که بتوان از آنها استفاده مجدد نموده و یا آنها را به اشتراک گذارد. یک CMS اغلب یک برنامه نرم افزاری است که در وب کـار کرده و برای مـدیریت وب سایتهـا و مضامین آن بکار می رود، ولی در خیلی از موارد ، سیسـتمهای مـدیریت محتوی نیازمنـد نرم افزار مخصوص غیر وبی (Client Side) هسـتند که بتواننـد با آن اجزا و مواد محتویات را ساخته و یا ویرایش کننـد. از طرف دیگر به علت وجود راه حلهای زیاد نرم افزاری کـد باز و اختصاصـی که برای این سیسـتمها تولیـد شـده است، بازار تقاضـای سیسـتمهای مـدیریت محتوی دچار سـردرگمی شـده است و دلیل آن عـدم وجود اسـتانداردها و شاخصـهای مناسب جهت انتخـاب درست و کاربردی برای مشتریان است. CMS ها به کاربران و اسـتفاده کنندگان (معمولا مولفان محتویات متنی) اجازه می دهـد تـا درست ماننـد اضافه کردن یک بنـد خبری جدیـد در یک سایت خبری، یک بنـد محتوایی جدیـد را به محتوی خود اضافه نماینـد. این محتویـات معمولاـ بصورت یـک متن ساده می باشـند. ولی ممکن است به منظور اشاره کردن به منابع دیگر و یا شـفاف سـازی آن متن (ماننـد نمـایش یـک تصویر و یا درج یک میانبر برای رفتن به قسـمتی دیگر از متن و یا حتی یک محتوای دیگر)، از قالبهـای صـفحات وب نیز اسـتفاده شـود. در ضـمن این سیسـتمها از ابزارهـای قدرتمنـدی جهت اعمـال کردن یـک فرمت نمایشـی مشـخص به صـفحات، برای بالاـ بردن جـذابیت مضـامین برای کاربران در دنبال نمودن مطالب و درک بهتر آنها اسـتفاده می کننـد. امکـان مـدیریت محتوی هـا، بگونه ای که بتوان ارتباطات و تاریخچه شـکلگیری و تغییرات آنها را با سـریعترین و مناسـبترین و قابل درک ترین روشـهای موجود، دنبـال نمود، از دیگر قابلیتهای آنها است. با ابزارهای تعریف و کنترل گردش عملیات نیز که برخی از CMS ها برای کاربران هدفمنـد، در خود تعبیه کرده اند، می توان گردش عملیات فرآیندهای تکراری را تعریف کرده و کنترل آن را به سیسـتم سپرد تا از بروز خطاهای فرایندی ناشـی از نادیده گرفتن بخشـی از مسیر عملیات، جلوگیری نماییم. برای درک درست از کارکرد سیسـتمهای مدیریت محتوی، بهترین مثال، یک سیستم برای مدیریت خبرگزاری یا روزنامه است. همانطوریکه می دانید، خبرنگاران به نوشتن آرتیکلهای خبری پرداخته و سیستم به ذخیره سازی اخبار در بانک اطلاعاتی می پردازد. همزمان با ثبت اخبار، سیسـتم بصورت خودکـار قـادر است اطلاعـات اضافی دیگری را به همراه آن در بانک اطلاعات و بصورت مرتبط با ان خبر، ذخیره نمایـد. مثلا نام نویسـنده متن خبری، تاریخ و ساعت درج خبر، کلید واژه های آن متن خبری و ... آنگاه سیسـتم بصورت خودکار و هوشمند، این اطلاعات را به بخش از پیش تعریف شده گردش کارها (Workflows) برده و آنها را مورد بررسی قرار می دهد تا

دریابد که مسئول غلط گیری این متن کیست یا چه کسی باید آن را ویراستاری کند و پس از آن اجازه چاپ آن را صادر می نماید. سیستم با هماهنگی هایی که بصورت خودکار صورت می دهد، کار ویراستاران را در کنترل متن های آماده جهت حروفچینی و سپس چاپ، بسیار ساده و دقیق می نماید. در حال حاضر، اصطلاح سیستمهای مدیریت محتوی (CMS)، بیشتر به برنامه های مدیریت سایتهای اینترنتی اطلاق می شود. برنامه ها و سیستمهایی که محدوده وسیعی از نیازها، توانمندیها و قابلیتها را در بر می گیرند. از سیستمهای بسیار ساده و بدون قابلیت تعریف گردش کار برای کاربران و گروههای کاری بسیار کوچک گرفته تا برنامه های مبتنی بر پایگاه داده های بزرگ برای استفاده سایتهای اینترنتی بسیار فعال و بزرگ در حد خبرگزاری ها و شرکتهای بین المللی. در حوزه سیستمهای مدیریت محتوای ساده و کوچک، می توان از Wiki نام برد که امروزه در دنیا بصورت گسترده ای مورد استفاده گرفته است. Wikipedia بر پایه این سیستم بنا شده است. نرم افزاری که به کاربران (حتی کاربران ناشناس) اجازه می دهد، مفاهیم سایت را بصورت Online ویرایش نمایند. وقتی ویرایش کاربر به پایان می رسد، Wiki بلافاصله تغییرات کاربر را بررسی کرده و صفحه مرتبط با تغییرات را بروز می نماید. البته این نرم افزار امکان کار همزمان چند کاربر برای تغییر یک مطلب در سایت را نیز فراهم کرده و این فرایند را بدون بروز هیچ خطایی مدیریت می نماید. خصوصیات CMSخصوصیات بارز این سیستمها را می توان به خواص ذیل برشمرد: نویسندگی و تالیف Online با امکان صدور موافقتنامه جهت اعمال تغییرات در آن. ویراستاری WYSIWYG . قابلیت تعریف گردش کار (Workflow) برای مرور و بازبینی و نشر محتویات. مدیریت کاربران و گروههای کاری و عملیات انجام شده توسط آنها. نشانه گذاری (Indexing) و جستجوی هوشمند در محتوی ها. امکان ذخیره سازی انواع اطلاعات اعم از متن، تصویر، صدا و ... امکان قالبسازی (Templating) و استفاده از قالبهای آماده شده توسط دیگران در سایت خود. مدیریت تصاویر و URL ها انواع CMSدر این بخش می خواهیم به انواع سیستمهای مدیریت محتوی اشاره ای داشته و شرح مختصری از هر یک را بیان کنیم: سیستم مدیریت محتوی وب (W-CMS or CMS) که به سازمانها در داشتن و مدیریت و نگهداری یک سایت اینترنتی پویا کمک می کند. سیستم مدیریت محتوای مبتنی بر تراکنش (T-CMS) که کاربرد آن در تجارت الکترونیک (e-Commerce) می باشد. سیستم مدیریت محتوای یکپارچه (I-CMS) که بیشتر برای مدیریت مستندات سازمانی و محتویات آن بکار برده می شود. سیستم مدیریت محتوای نشریات (P-CMS) که مدیریت چرخه وجود کلیه نشریات اعم از کتاب، کتابچه راهنما، برنامه های راهبردی، منابع اطلاعاتی و ... را انجام می دهد. سیستم مدیریت یادگیری یا سیستم مدیریت محتوی آموزشی(L-CMS or LMS) که به منظور مدیریت چرخه وجود محتویات آموزشی تولید شده است که فراگیر بودن دامنه یادگیری الکترونیکی منجر شده که این نوع از سیستمهای مدیریت محتوی، بیشترین قابلیت ها را در مدیریت محتوی دارا باشند. سیستم مدیریت محتوای سازمانی (ECM) گونه ها متنوعی بسته به مورد استفاده دارند. برخی از محتویات وب و نشریات پشتیبانی می کنند. بعضی دیگر امکان مدیریت محتویات وب و محتوای مبتنی بر تراکنش را فراهم می آورند یا اینکه ارتباط با مشتریان (CRM) را مدیریت می نمایند. اگر بخواهیم تعریف درست تری از ECM داشته باشیم، باید بگوییم، ECM مجموعه ای از ابزارها و روشها است که امکان مدیریت، بدست آوردن، ذخیره سازی، محافظت کردن و تحویل محتویات در یک سازمان را فراهم می کند. دامنه مدیریت در این سیستم شامل مولفه هایی نظیر مدیریت مستندات، مدیریت و مهندسی فرآیندها، مدیریت اطلاعات، مدیریت نامه ها، مدیریت گردش کارها و مدیریت محتویات وب می باشد. مفهوم ECM تنها به نرم افزارهای مبتنی بر وب محدود نمی شود بلکه شامل راه حلهای نرم افزاری خادم و مخدوم (Client/Server) و یا برنامه های مبتنی بر میزبان (Host Based) نیز می شود. سیستمهای مدیریت محتوای سنتی، بطور معمول بر روی یک CD قرار دارند و یا باید آنها را از اینترنت دانلود کرد، سپس باید مراحل نصب و تنظیمات آن را بر روی یک سرور به پایان برسانیم. اغلب CMS های موجود امروز نیز با همین روش در دسترس قرار می گیرند.مهمترین مزیت این روش این

است که میتوانید آنرا به درون یک سیستم دیگر وارد کرده (Plug-in) و بین آن دو ارتباط برقرار نمایید. اما در عین حال باید به دردسرهای مربوط به مدیریت و تنظیمات اینگونه سیستمها نیز بعنوان بزرگترین معایب آن اشاره نمود، تا جایی که ممکن است شما را از استفاده آنها منصرف نماید. سیستم های ای اس پی (ASP CMS) که هیچ احتیاجی به نصب شدن در یک سرور مشخص ندارند نیز نوع دیگری از برنامه های مدیریت محتوی می باشند. اکثر webmail ها با استفاده از این نوع سیستمها کار می کنند و اولین آنها Yahoo! GeoCities است که برای ارائه سرویس بهتر و منعطف تر به مشتریان خود از CMS استفاده کرد. این سایت از بهترین نمونه های قابل ارائه می باشد زیرا که بیشتر سیستمهای مدیریت محتوی که بصورت ASP کار می کردند، بسیار ساده و ابتدائی بودند. اگرچه چند سالی است که شرکتهای نرم افزاری در حال آماده سازی سیستمهای مدیریت محتوی با کارکرد ASP می باشند و استفاده از این نوع CMS ها روز به روز خواهان بیشتری پیدا می کند. می توان برخی از این سیستمها بجای اینترنت، بر روی اینترانت و یا هر فضای دلخواه کاربر نصب کرد که اصطلاحا به آنها سیستمهای مدیریت محتوی گسترش یافته (Deployed CMS) می گویند. پاپیروس پاپیروس یک نرم افزار قدرتمند مدیریت محتوی می باشد که در تقسیم بندی که برای اینگونه سیستمها بیان کردیم، می توان آنرا یک ECM با کارکرد و رویکرد LMS برشمرد. یعنی امکان مدیریت، بدست آوردن، ذخیره سازی، محافظت کردن و تحویل محتویات در یک سازمان را در دامنه مدیریت چرخه وجود محتویات آموزشی، مدیریت مستندات، مدیریت اطلاعات، مدیریت نامه ها، مدیریت محتویات وب و ... بطور کامل و کم نظیری فراهم نموده است. توانمندی های پاپیروس در ارتباط با CMS به منظور تبیین توانمندی های پاپیروس در حوزه استفاده سیستم مدیریت محتوی، قابلیتهای مرتبط با این حوزه را به چند شاخه اصلی دسته بندی کرده و شرح خواهیم داد: عمومی قابلیت استفاده کوکی ها جهت جلوگیری از تایپ مجدد داده های متنی تکرار شونده. امکان دسته بندی فایلها در مسیر های مختلف و پوشه های متفاوت. امکان جستجوی پیشرفته و هوشمند با قابلیت تعیین شرطها و گزاره های منطقی ترکیبی بر روی کلیه داده های موجود در پایگاه داده و با قابلیت تعیین محدوده جستجو اعم از دسته بندی های مضامین و یا محتویات. مدیریت امکان ویرایش زبان محتوی و ارائه محتویات چند زبانه امکان بارگذاری دسته ای کاربران از نرم افزارها و محیط های نرم افزاری دیگر به پایگاه داده پاپیروس تنظیم مجموعه محتویات امکان گردآوری محتویات حول یک موضوع مشخص در قالب مجموعه های محتوی. امکان ایجاد رابطه دو سویه بین کاربر و محتویات با استفاده از قابلیتی موسوم به ماژول های فعالیت. ارائه گزارشات فعالیت کاربران در هر یک از مجموعه ها. قابلیت دسترسی به کلیه مجموعه های محتوی. دسته بندی مجموعه های محتوی در شاخه ها و گروههای گوناگون و قابل تعریف. امکان تعیین یک قالب مشخص به ازای هر یک از مجموعه های محتوی. ارائه یک شماره یکتا از طرف نرم افزار به عنوان شماره هویت به هر یک از مجموعه های محتوی. ایجاد بخش های خبری در ارتباط با هر یک از مجموعه های محتوی. محدود کردن مجموعه های محتوی به تعداد موضوعات و یا هفته های مشخص که مایلیم محتوی جریان داشته باشد. انتساب نام کوتاه به هر یک از مجموعه ها به منظور دسترسی سریع و آسان. تعیین دوره زندگی برای هر مجموعه محتوی. محدود کردن اندازه بارگذاری برای هر مجموعه از محتویات. امکان تغییر وضعیت گروههای کاربری در هر یک از مجموعه ها. امکان ارائه دسترسی کاربر مهمان به مجموعه های محتوی. نمایش گزارش فعالیت های اخیر در مجموعه ها. امکان نمایش خلاصه های قسمتهایی از محتویات در مجموعه ها. امکان تعریف سرپرست و یا متولی به ازای هر مجموعه با دسترسی های ویژه در آن مجموعه محتویات. امکان بارگذاری یک تصویر، صوت، انیمیشن و کلیه فایل های چند رسانه ای در محتوی. خواندن و نوشتن امکان خواندن و نوشتن در محتویات پشتیبانی از قالب بندی متون مانند واژه پردازهای حرفه ای نظیر MS-Word مجهز به ویرایشگر قالب HTML جهت غنی سازی متون ساده در جهت صفحات وب امکان نظر سنجی استفاده کنندگان درباره مجموعه محتویات امکان استفاده از پست الکترونیکی در محیط نرم افزار به منظور تبادل اطلاعات میان کاربران ماژول منابع پشتیبانی از صفحه متنی به عنوان منابع در

محتویات. پشتیبانی از صفحه HTML به عنوان منابع در محتویات. پشتیبانی از برچسب در محتویات. پشتیبانی از درج پارامتر ها در محتویـات. امکـان اعمـال تنظیمـات خـاص و دلخواه در پنجره هـای نمـایش محتویـات. واژه نامه امکان تشـریح یک واژه نامه برای کاربران. تعریف یک واژه نامه عمومی برای کل سیسـتم. تعریف واژه نامه اختصاصـی برای هر یک از مجموعه های محتوی. امکان عـدم نمـایش ورودی هـای جدیـد تـا لحظه تاییـد آنها. کنترل ورودی های تکراری در واژه نامه ها و مـدیریت آنها. امکان اجازه به کاربران جهت ارسال ورودی های جدیـد دلخواه. امکان ثبت نظرات کاربران بر روی ورودی ها. تعریف نحوه نمایش قالب ها برای ورودی هـا. تعیین تعـداد ورودی هـای نمایان در هر صـفحه. گزینه های مرور واژه ها در قاب نمایش به صورت الفبایی. فعال سازی پیونـد دهی خودکار در یک واژه نامه. تعریف یک مقصد مشـخص برای ورودی ها. اسـتفاده از منبع RSS برای واژه نامه. نمایش تعـداد مقالات اخیر RSS. فعـال سـازی پیونـد دهی خودکار در یک ورودی جدیـد در واژه نامه. امکان تعریف واژگان کلیـدی یا مستعار ها در واژه نامه. امکان پیوند دهی خودکار واژگان که به حروف کوچک و بزرگ حساس باشد. امکان پیوند دهی خودکار تمامی واژگان. گفتمان ها امکان گفتگوی غیر همزمان کاربران در قابلیتی به نام گفتمان. امکان صـدور اجازه در گفتگو ها. امکان الصـاق پیوست فایل در گفتگوها. امکان تعریف نوع گفتمان. امکان محـدود کردن بیشـینه انـدازه پیوسـتها. امکان بکارگیری شـیوه هـای ارزیابی در گفتمانها. امکان تعریف منبع RSS برای یک گفتمان مشـخص. امکان به اشتراک گـذاردن محتویات گفتمان بین کاربران. به منظور شـرح جایگاه و خصائص منحصـر به فرد یادگیری الکترونیکی ابتدا لازم است به بیان نکاتی راجع به انواع فلسـفه هـا، روشـها ، ابزار و تکنیکهـای یـادگیری، بپردازیم. تکنیـک هـای یادگیریـدر این بخش سـعی می نمـاییم چهـار مفهوم اصـلی در تکنیکهـای یـادگیری را در جملاـتی سـاده شـرح دهیـم . تـوجه فرمائیـد کـه در پس زمینه هر کـدام از این مفـاهیم حجم وسیعی از مطالعات و تحقیقات وجود دارنـد. ممکن است این مفاهیم کاملاً برای شـما تازگی داشـته و در نگاه اول، درک آنها کمی دشوار و پیچیده باشند. اما توصیه ما مطالعه آنها و بکار بستن تجربه شخصیتان در درک این مفاهیم است. سازنده گرایی این دیدگاه، افراد را همـانطور که در حـال تقابـل با محیط پیرامونشان می باشـند ، بطور فعال در جهت ساخت دانش جدیـد هـدایت می نمایـد. یعنی هر آنچه که می خوانیـد ، می بینیـد ، می شـنوید ، حس یـا لمس می نماییـد ، در برابر دانش پیشـینتان ارزیابی می شود و اگر در دنیای ذهنتان ماندنی و تقابل پذیر باشد ، ممکن است منجر به ایجاد دانشـی نوین در شـما گردد و اگر شما بتوانید این دانش را در محیطی دیگر بطور موفق بکار بگیریـد، منجر به تقویت و تحکیم دانش می شود. شـما فقط یک بانک حافظه نیستید که بطور انفعالی جذب اطلاعات نمایید و دانش، فقط بواسـطه خواندن چیزی یا شنیدن از کسی به شما منتقل نمی شود بلکه می توانید با دنبال کردن روش سازنـده گرایی، خودتـان مولـد دانش باشـید. سـاخت گرایی سـاخت گرایان بر این باورنـد که یادگیری یک مطلب، با ایجاد فضای تجربه شخصـی حول آن مطلب، بطور ویژه ای اثر بخش است. برای مثـال ، شایـد شـما این متن را چنـدین بار بخوانیـد و باز هم آنرا فراموش نماییـد. اما اگر این ایـده ها و نظرها و مطالب را به شـخص دیگری با بیان خودتان ارائه نماییـد، یا از آنها یک اسـلاید تهیه نمایید، بر طبق این نظریه (ساخت گرایی) می توان تضـمین نمودکه درک شما از این مطالب بهتر خواهد بود و به این دلیل است که برخی افراد در طی سـخنرانی ها، یادداشت بر می دارنـد، حتی اگر هرگز دوباره آنها را نخواننـد. سازنـده گرایی اجتماعیاین مفهوم، تلفیق دو دیـدگاه فوق در درون یـک گروه اجتمـاعی است. بطوریکه افراد می تواننـد چیزهایی را که برای خود می سازنـد، توسعه داده و در اختیـار یکـدیگر قرار دهنـد. ایجـاد فرهنگی کوچـک از مصـنوعات مشترک بـا معـانی مشترک. هنگامیکه یکی به درک کامـل و درستی از یک فرهنگ رسـید، ممکن است دیگری در حال یادگیری چگونگی ورود به یکی از سـطوح آن فرهنگ باشـد. نمونه بسیار ساده استفاده از یک شیء نظیر فنجان در یک گروه می باشد. این شیء برای کارهای مختلفی می تواند استفاده گردد و هرکس با درک خود از طرز اسـتفاده آن، می توانـد برای دیگران یک الگوی جدید خلق نماید. مثال پیچیده تر از این نگرش، یک دوره درسی Online است. بدلیل وجود امکانات مختلف نرم افزاری در صـفحات درسی اینترنتی، برخورد افراد و نحوه ورود آنها

به دوره با یکدیگر متفاوت است و یا حتی ممکن است به درک متفاوتی نسبت به یکدیگر از یک دوره برسند. و امکاناتی که در دوره به منظور تعامل فراگیران با یکدیگر و یا استاد فراهم شده منجر خواهد شد تا فراگیران ضمن یادگیری دوره درسی، تجربیات یکدیگر در چگونگی استفاده از محتوی درسی و درک خود از آن را، در اختیار هم قرار داده و به نوعی تجارب سازنده گرایانه خود را با بکار بستن شیوه ساخت گرایی در اختیار هم قرار دهند و در نتیجه به سازنده گرایی اجتماعی برسند. جمع گرایی و فردگراییاین دیدگاه به درون انگیزه های افراد در گفتگو و مباحثات، عمیق تر می نگرد. فردگرایی هنگامی است که کسی سعی می نماید واقع گرایانه و با بکارگیری منطق در جهت یافتن راه های نفوذی در عقاید مخالفان و حریفان، نظر خود را غالب نماید. از طرف دیگر جمعی گرایی یعنی گوش فرا دادن به عقاید دیگران و پرسش سؤالات در جهت تلاش به درک دیدگاه های آنها. رفتار ساخت یافته هنگامی است که یک شخص به هر دوی این روشها حساس می باشد و قادر است یکی از آن دو را بعنوان روشی مناسب در هر وضعیت انتخاب نماید * منبع: http://www.tada.ir/index.php?option=com_content&task=view&id=۱۸&Itemid=۱ {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} What is CMS? Written by Editor (cowboy) A" content management system (CMS) is a computer software system for organizing and facilitating collaborative creation of documents and other content. A content management system is frequently a web application used for managing websites and web content, though in many cases, content management systems require special client software for editing and constructing articles. The market for content management systems remains fragmented, with many open-source and proprietary solutions {available. (Wikipedia) {endslide

## هوش هیجانی

... emotional entelligence هوش هیجانی(EI) توانایی هدایت هیجانهای شخصی در تعاملات فردی است گردآوری: نجمه دهقان عصمت آبادی　چکیده بیش از یکصد سال بهره هوشی یا هوش بهره(IQ) بعنوان معیاری برای سنجش هوش فردی محسوب می شد. آزمون بهره هوشی تنها شاخصی بود که نشان دهنده توانایی یادگیری شخص محسوب می شد، که در سال های اخیر مورد بحث و چالش محافل علمی قرار گرفت. هوش یکی از جذاب ترین نیروهای روانی است که می تواند در جنبه های مختلف رشد انسان نقش موثری داشته باشد. در اینجا این سؤال به ذهن انسان می رسد که بهره هوشی بالا ممکن است فرد را وارد بهترین دانشگاه ها بکند، اما آیا یک پزشک مشهور و یک مهندس و محقق موفق باید چیزی بیش از بهره هوشی داشته باشد؟ هیچ دلیلی ندارد افرادی که بهره هوشی بالایی دارند حتماً موفق ترین ها باشند. کم نیستند افراد نابغه ای که در دوران تحصیلی شان بالاترین نمرات را به دست آورند، اما وقتی وارد اجتماع شدند نه در شغل شان موفق بودند، نه در زندگی خصوصی شان نه در هیچ چیز دیگر. در مقابل، کسانی هم هستند که در طول مدرسه هرگز معدل خیلی بالایی نداشتند، اما به جاهایی رسیدند که خیلی از شاگرد اول ها باید زیردست آنها کار کنند؛ این همان برخورداری از هوش هیجانی(EI) یا توانایی هدایت هیجانهای شخصی در تعاملات فردی است. هوش هیجانی را نمی توان در مدارس و یا دانشکده آموخت بلکه از طریق فرایند یادگیری اجتماعی آموخته می شود. در این مقاله سعی شده است که ویژگی های هر دو نوع هوش مورد بررسی قرار گیرد.　مقدمه بسیاری از مدیران تمایل دارند سختگیر باشند و قادر نیستند رابطه خوبی با کارکنان برقرار سازند. آنها نمی توانند در محیط کسب و کار، فرهنگ سازمانی و

فراینـد کاری تغییر ایجاد کنند. این مدیران به رغم داشـتن دانش فنی خوب، نمی توانند مدیران موفقی باشـند. هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهـداف سازمـانی برسـد. سالهـاست به مـدیران می آموزنـد که توانایی آنها برای دستیابی به اهـداف، رابطه مسـتقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مـدیر و کارکنـان افزایش یافته است. به ویژه آنکه کارهای فردی روبه کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی روبه افزایش است. این مهم شـکل دهنـده رویکرد مـدیریت جدیـد است که اهمیت آن روز به روز آشـکارتر می شود (میلر، ۱۹۹۹، ص ۱).در رویکرد جدیـد مـدیریت، فرهنـگ سازمانی، کارتیمی و نحوهٔ همکاری مـدیر با دیگران اهمیت خاصـی دارد. در واقع تمرکز اصـلی بر رشـد وپرورش افراد است تا از این رو بهره وری سازمان نیز افزایش یابد (همان منبع، ص ۱). از این رو، مدیرانی مدنظر سازمانها هستند که از توانمنـدیهای اجتمـاعی و مهارتهـای ارتباطـات برخوردار باشـند، شـنونده و سـخنگوی خوبی باشـند و در درک احساسات خود و دیگران و در بیـان و انتقـال احساسـات به خوبی عمل کننـد و در یک جمله آنها بتواننـد محیطی با نشاط ایجاد کننـد که درآن افراد رشـد یابند. رویکرد مدیریتی جــدید این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می داند.پیام این مقاله آن است که مدیران اثربخش و موفق به قابلیت های عاطفی توجه فراوان دارند ودر ارتباطات خود به خوبی می توانند عواطف و احساسات دیگران را درک کنند و متناسب با آن عکس العمل نشان دهنـد و دریک کلام از هوش عاطفی بالایی برخوردارنـد. هوش عاطفی و هوش عقلیهوش عاطفی و بهره هوشی ضد یکدیگر نیستند، بلکه فقط با هم تفاوت دارند. علی رغم عقیده رایج، افرادی که دارای بهره هوشی بالا و هشیاری عاطفی بسـیار ضـعیف (یا برعکس) باشـند، نسبتا نادرهسـتند. «جک بلوک»، روان شـناس دانشگاه کالیفرنیا در برکلی، با استفاده از معیاری که کاملا شبیه هشـیاری عاطفی و شامل قابلیتهای اساسـی عاطفی و اجتماعی است و او آن را بازگشت نفس نامیده است، به مقـایسه افرادی که دارای بهره هوشـی بالاـ و افرادی که دارای اسـتعدادهای عـاطفی قوی هسـتند، پرداخته و تفاوتهـای آنان را مورد بررسـی قرار داده است ( گلمن، به نقل از بلوچ،۱۳۷۹، ص ۸۰). فردی که فقط از نظر بهره هوشی (IQ) بالا ست، ولی فاقد هشیاری عـاطفی است، تقریبـا کاریکـاتوری از یک آدم خردمنـد است، وی در قلمرو ذهن چیره دست است، ولی در دنیای شخصـی خویش ضعیف است. افرادی که از هوش عـاطفی بالا برخوردارنـد، از نظر اجتماعی متعادل، شاد و سر زندهانـد و هیـچ گرایشـی به ترس یا نگرانی ندارنـد و احساسات خـود را به طور مسـتقیم بیـان کرده و راجع به خود مثبت فکر می‌کننـد. آنـان ظرفیت چشـمگیری برای تعهد، پذیرش مسئولیت و قبول چارچوب اخلاقی دارند و در رابطه خود با دیگران بسیار دلسوز و با ملاحظه‌اند احساسات خود را به گونه ای منـاسب ابراز می کننـد،از عهـده فشارهـای روانی بر می آینـد،آنـان همچنین با خود،دیگران و دنیای اجتماعی اطراف خود بسـیار راحت برخورد می‌کنند (بلوچ، ۱۳۷۹، ص ۸۰–۸۱). «تورندایک» روان شناسـی که به خاطر ترویج مفهوم بهره هوشـی در دهه های ۱۹۲۰ و ۱۹۳۰ معروف است، معتقـد است، «هوشـیاری اجتماعی یا توانایی درک دیگران و رفتار معقولانه در روابط انسانی (به عنـوان یکی از ابعـاد هـوش عـاطفی) خـود یکی از جنبه‌هـای بهره هوشـی افراد محسـوب می‌شـود» (گلمن، به نقـل از بلـوچ، ۱۳۷۹، ص۷۶).گلمن در کتاب موفق خود با عنوان هوش عاطفی از کشـفیات جدیـدی سـخن می گویـد که هوش عاطفی بسـیار موثرتر از هوش عقلی است؛ او در کتابش از تستی سخن می گوید که حدود ۳۰ سال پیش انجام شده است. در این تحقیق کودکان ۴ ساله را جـداگانه به دانشگاه اسـتانفورد به اتاقی می آوردنـد؛ در آنجا فرد مهربانی بود که به آنها شـکلات می داد و می گفت که آنها می تواننـد شـکلات را همان لحظه بخورند یا اینکه صبر کنند تا او بر گردد و در آن صورت دو برابر شـکلات بخورند. در فیلمی که از کودکان گرفته شد آنها را مدتی که تنها بودند نشان می داد. برخی از آنها برای اینکه شـکلات خوشـمزه را نخورند خود را سرگرم کارهای دیگر مثل آواز خوانـدن و بسـتن چشـمهایشان می کردنـد. حـدود یک سوم بچه ها لحظه ای که مرد اتاق را ترک می کند سریع شـکلات را می خورنـد. دو دهه دیگر دوبـاره همان کودکان که حالا دیگر بزرگ شـده انـد دوباره جمع می شونـد و از آنها مجـددا تست گرفته می شود. تفاوتهـای اجتماعی و احساسـی دو گروهی که سـریع شـکلات را خوردنـد و گروهی که برای دومین

شکلات صـبر کردند بسیار تعجب آور بود. گروه دوم قابلیت اجتماعی بیشتری نسبت به گروه اول داشتند، آنها بسیار کمتر دچار خشم، ترس و استرس می شدنـد و هنگام فشار بر آنها دچار بی نظمی و اغتشاش ذهنی نمی شدنـد. به استقبال چالشها و مشکلات می رفتند و اعتماد به نفس داشتند، مطمئن و قابل اعتماد بودند، اما آنهایی که شکلات را سریع خوردند از مشکلات زندگی دوری می کردنـد، افرادی یکدنـده و لجوج ، دودل و نا مطمئن بودنـد که در مواجهه با شکست و نا کامی به زودی افسرده می شدنـد،در برابر حوادث به راحتی متاثر و ناراحت می شدند و خود را کم ارزش می دانستند. بنا به اعتقاد گلمن تمام این وقایع به دلیل تصمیم گیری در بخش احساسی مغز افراد است. در واقع گلمـن از ایـن تست، قـدرت تشـخیص را عنـوان می کنـد ( گلمن،بلـوچ،۱۳۷۹، ص۱۳۳).بنابراین، فردی که قابلیتهای عاطفی بالایی دارد از بخش احساسی مغز خود به خوبی بهـره می گیرد در مقایسه با فردی که هوش عقلی در سطح مشابه او دارد امـا فاقـد هوشیاری لازم عاطفی است در زنـدگی و ارتباطات خود موفق تر عمل می کنـد، در مقابـل استرس و مشکلات مقـاوم است و ذهنی پویا در برابر چالشـها دارد. این امر اهمیت هوش عاطفی را در مقایسه با هوش عقلی نشـان می دهـد. مقـایسه هوش عاطفی و عقلیبهترین حوزه مناسب برای مقایسه هوش عاطفی و هوش عقلی محیط کار است زیرا فرد در محیـط کارخود علاوه برتوانمنـدیهای علمی( که از هوش عقلی نتیجه می شود) از قابلیتهای عاطفی خود نیز اسـتفاده می کنـد. از این رو، در حوزه توسـعه منـابع انسـانی در سازمانهـا مفهوم هوش عـاطفی به کـار گرفته شـده است تا به مهارتهای عاطفی، علاوه بر قابلیت های تخصصـی، توجه شود.بر اساس تحقیقات، هوش عقلی حداکثر ۱۰ درصد بر عملکرد و موفقیت تأثیردارد (مخصوصا در حوزه مـدیریت) البته تحقیقـات «رابرت امرلینـگ» و «دانیـل گلمن» بیان می کننـد که هوش عقلی نسبت به هوش عاطفی پیشـگوی بهتری برای کار و عملکرد علمی فرد است. اما زمانی که این سوال مطرح می شود «آیا فرد می توانـد در کار خود بهترین باشـد و یا مدیری لایق باشد؟» در اینجا هوش عاطفی معیار بهتری است. گلمن نیز در کتاب جدید خود به نام (کار با هوش عاطفی ، ۱۹۹۸) بر نیـاز به هوش عـاطفی در محیـط کـار، یعنی محیطی که اغلب به عقـل توجه می شود تا قلب و احساسات، تمرکز می کنـد. او معتقد است نه تنها مدیران و رؤسای شـرکتها نیازمند هوش عاطفی هستند، بلکه هر کسی که در سازمان کار می کند نیازمند هوش عاطفی است(مْرِی، ۱۹۹۸، ص۲).اما هرچه درسازمان به سمت سطوح بالاتر می رویم اهمیت هوش عاطفی در مقایسه با هوش عقلی افزایش می‌یابـد. دراین زمینه گلمن و همکـاران او معتقدنـد که هوش عـاطفی در تمـامی رده هـای سازمانی کاربرد زیادی دارد، اما در رده های مـدیریتی اهمیتی حیاتی می یابـد. آنان مدعی هسـتند هوش عاطفی تا حدود ۵۸ درصـد بهترینها را در موقعیت رهبری ارشد از ضعیفترینها جدا می سازد و مشـخص می کند. زیرا شـرایطی که در رأس سلسـله مراتب سازمانی به وجود می آیند، سریعتر گسترش می یابنـد، چرا که هر کسـی به مـدیر و فرد بالاـ دست خود نگـاه می کنـد. افراد زیر دست رفتارهـای عاطفی خود را از مـدیران می آموزنـد. حتی هنگامی که مـدیر را نمی توان زیاد رویت کرد (مثل مدیری که در پشت درهای بسـته در طبقات بالاتر کار می کند) نگرش او بر حالاـت زیر دسـتانش تاثیر می گـذارد. به همین علت است که هوش عاطفی از اهمیت زیادی برای یک رهبر برخوردار است (گولمن و همکاران، ۲۰۰۱، ص ۴۷).بنابراین، این مهم باید مدنظر قرارگیرد که در سازمانها هوش عقلی تنها ابزار مقایسه افراد نیست، چرا که در محیطهایی که انسانها فعالیت دارند قابلیتهای عاطفی، درک افراد از احساسات خود و دیگران و توانمندیهای آنان در ارتباطات عوامل مهمی هسـتند که باید مدنظر قرار گیرد. دراین بین ارتباطات از اهمیت ویژه ای برخورداراست زیرا توانمندیهای اجتمـاعی بخش مهم هـوش عـاطفی و درواقع عینیت بخش هوش عـاطفی است. رابطه هوش عـاطفی و اثربخشـی مـدیران برخی از مـدیران به خـاطر رابطه ضـعیف خود بـا دیگران قـادر نیسـتند بازخورد دریافت کننـد و به بازخوردها پاسـخ درست بدهنـد. مـدیران اثربخش و موفق تقریبا در تمام جنبه ها با این مـدیران متفاوت هسـتند. آنان نقش رهبر را ایفا می کنند، بنا به نظر گلمن رهبر قوی و مـوثر، کسـی است که الهـام بخش است، انگیزه ایجـاد می کنـد و تعهـد به وجـود می‌آورد، قابلیتهـای هوش عـاطفی خود را به طور پیوسـته تقویت می کند و با توجه به نیاز، سـبکهای رهبری خود را تغییر می دهد (دیربورن، ۲۰۰۲، ص۱). مدیران موفق برانگیزاننده

های خوبی هستند. (میلر، ۱۹۹۹، ص۲). بـا استفاده از بهره هوشی می تـوان پیش بینی کرد چه شغلی مناسب چه فردی است؟ در حالیکه هوش هیجانی می تواند مسیر پیشرفت، شکست یا در جا زدن کارکنان را پیش بینی کند. به همین دلیل یک فرد فاقد هوش هیجانی حتی اگر بهترین دوره های آموزشی را در دنیا ببیند نمی تواند یک رهبر سازمانی برجسته و موفق باشد. کارگزاران با هوش هیجانی بالا که در زمینه ارائه خـدمات بیمه ای (بیمه عمر، حوادث، درمانی و ...) فعالیت می کنند در مقایسه با همکاران خود که از سطح هوش هیجانی کمتری برخوردانـد به طور میانگین دو برابر درآمـد کسب می کننـد و یا به عبارتی دو برابر مشتری جـذب می کننـد. نکته جالبی که گلمن گوشتزد می‌کنـد این است که تا به حال با هیـچ مدیری، هرچند برجسـته، مواجه نشده است که در همه مهارتهای هوش هیجانی دارای قدرت بیشتری نسبت به سایر کارکنان باشد. مدیران بسیار مؤثر در نیمی از مهارتهای هوش هیجانی عمـدتاً قـدرت قابـل تـوجهی را از خـود به نمـایش می‌گذارنـد. به علاوه هیـچ فرمـول ثـابتی برای مـدیریت و رهـبری عـالی وجـود ندارد،راههای زیادی برای خلاق بودن موجود است و مدیران عالی می‌توانند دارای شیوه های شخصـی بسیار متفاوتی باشند. با این حـال او و همکـارانش متوجه شده‌انـد که اغلب رهبران تأثیرگـذار، قـدرت خود را حـداقل در یک شایسـتگی از چهار حیطه اصـلی هوش هیجانی، نشان می دهند. خودآگاهیمنظور از خودآگاهی، داشـتن فهم عمیق از هیجانات خود، به علاوه نقاط قوت و ضعف و ارزشـها و انگیزه های خویشـتن است. افراد دارای خودآگاهی قوی و واقعگرا هستند, نه بیش از حد عیبجو از خود و نه ساده انگار و امیـدوار؛ بلکه آنان در مورد خود با خودشان و نیز با دیگران صادقنـد، تا حـدی که قادرنـد به عیبهای جزئی خود بخندند. مدیران و رهبران خودآگـاه، ارزشـها، اهـداف و رویاهـای خود را می شناسـند. آنـان میداننـد که به چه مسیری می‌رونـد و چرا. آنان با آنچه احساس می کننـد برایشان درست است، هماهنگ هسـتند. مثلاً آنان در رد یک پیشـنهاد کاری وسوسه انگیز مالی, توانمنـد هسـتند. بعکس، شخصـی که فاقد خودآگاهی باشد، ممکن است در تصمیماتی که اتخاذ می کند، با زیر پای نهادن ارزشهای پنهان، جنجال به راه بینـدازد. یک فرد ممکن است پس از دو سال در یک شـغل ماندن، بگوید: «پول قابل توجهی می دادند پس من هم وارد این کـار شـدم، اما این کار آنقـدر برای من ناچیز است که دائماً احساس خسـتگی می کنم.» از آنجایی که تصـمیمات افراد خودآگاه با ارزشـهای آنان همسویی دارد، آنها اغلب کار خود را انرژی زا می شمارند. شاید گویاترین و گرچه نامرئی ترین نشانه خودآگاهی, گرایش به خوداندیشـی و تفکر باشـد. افراد خودآگاه عمدتاً زمانی را برای تنهایی و فکر کردن در خلوت، اختصاص می دهند؛ این روش به آنان اجازه می دهـد تا به جای واکنش احساساتی, راجع به مسائل فکر کنند. بسیاری از مدیران برجسـته، در حقیقت روش متفکرانـه خوداندیشـی را کـه در زنـدگی معنـوی خـود پرورش می دهنـد، وارد زنـدگی کـاری خـود می کننـد. برای برخی این خوداندیشـی می توانـد شامـل دعا یا مـدیتیشن باشـد و برای برخی دیگر جسـتجوی فلسـفی به دنبال درک خود. همه این خصایص، مدیران خودآگاه را قادر میسازد تا با یقین و اصالتی که طنین افکنی بدان نیاز دارد، عمل نمایند. چالش اساسی یک مدیر: مدیریت خوداز خودآگاهی، فهم هیجانات خود و صـراحت داشـتن در مورد اهـداف خود و سـپس مدیریت خود جریان پیدا می کند. انگیزه متمرکزی که همه رهبران جهت نیل به اهـدافشان بـدان نیاز دارنـد. ما بـدون شـناخت احساسات خود، در نظم‌دهی به آنها شکسـت خـواهیم خـورد و در عـوض هیجانـات مـا را کنـترل خواهنـد کرد. این امر زمـانی که نوبت به هیجانـات مثبت چون اشتیـاق و لـذتِ رویـارویی بـا یـک چـالش می رسـد، ممکن است خوب باشـد، امـا هیـچ رهـبری نمی توانـد هزینه سـنگین قرار گرفتن تحت کنترل هیجانـات منفی را بپردازد، هیجانـاتی چون ناکـامی و خشم یـا نگرانی و ترس . چنین امواج هیجانی منفی می تواننـد ویرانگر باشـند. اینها روشهایی هستند که مغز بوسیله آنها به ما اخطار می دهد تا به یک تهدید بالقوه توجه کنیم. در نتیجه چنین هیجاناتی گنجایش استدلالی مغز را برای تمرکز بر وظیفه جـاری مختل می کننـد، حال این وظیفه می توانـد برنامه ریزی استراتژیک باشـد یا مواجهه با اخبار نزول آمار قبولی واحدهای آموزشـی تحت مسئولیت خود. در واقع، مدیریت خود که شبیه به یک مکالمه مداوم درونی است ـ بخشـی از هوش هیجانی است که ما را از زنـدان احساسات رها می کنـد. همان چیزی که به وضوح به ذهن و انرژی متمرکزی که

یک مـدیر بـدان نیاز دارد، اجازه حضور می دهـد و به هیجانات مخرب اجازه نمی دهد تا ما را از مسیر خود بیرون رانند. همه اینها برای هوش هیجانی اهمیتی حیاتی دارند. از آنجایی که هیجانات مسری هستند ـ به ویژه از مدیران به دیگر افراد گروه ـ اولین وظیفه آنان متعادل ساختن هیجانی مناسب میباشد: در اختیار گرفتن هیجانات خویشتن. کاملاً واضح است که اگر مدیران و رهبران نتوانند به نحوی مؤثر هیجانات خود را مهار کنند، از نظم دهی هیجانات دیگران نیز ناتوان هستند. پس احساس یک مدیر و رهبر سازمانی، فراتر از یـک مسـأله شخصـی است؛ بـا توجه به واقعیت نشـر هیجانات، هیجانات یک رهبر اثرات فراگیری دارد . البته این بـدان معنا نیست که یک رهبر همیشه از خطرات و مصائب زندگی در امان خواهد بود. طلاق، داشـتن کشمکش با فرزند یا بیماری یک عزیز، مطمئناً هر شخصـی را دچار مشـکل خواهد کرد، اما کلید در این است که ضرورتهای زندگی خصوصی یک مدیر و رهبر به روابط وی در محیط کار برسـد یا نه ! همـدلی: مسأله کاربـدر میان همه ابعاد هوش هیجانی، آگاهی اجتماعی ممکن است از همه شـناخته شـده تر باشـد. همه ما همدلی یک معلم یا یک دوست را احساس کرده ایم و احتمالاً همه متوجه عدم حضور همدلی در یک مربی یا رئیس بی‌ملاحظه شده ایم، اما وقتی نوبت به کار می رسد به ندرت می بینیم که افراد به خاطر همدلیشان تحسین شوند، چه رسـد به اینکه به آنـان پـاداش نیز داده شود. در میـان واقعیتهـای خشن بازار، این واژه، غیر تجاری به نظر می رسـد اما در دنیای آموزش و پرورش حـداقل در سـطح کلامـی توصیه می‌شود از آن بهره گرفته شود. اما همـدلی، تنها به معنای حساسیت وا رفته در گفتن «من خوبم، تو خوبی» نیست. همـدلی بـدان معنا نیست که رهبران بایـد هیجانات افراد را به خود بگیرنـد و سـعی کنند همگان را خشنود سازنـد، این تفکر میتوانـد یـک کـابوس باشـد که مـانع انجـام کار شود. همـدلی یعنی وارد کردن احساسات کارکنان در ملاحظات اندیشـمندانه و سپس اتخاذ تصمیمات هوشمندانه ای که آن احساسات را در پاسخ خود در نظر گرفته و به زبان بیاورد. رهبرانی که فاقد همدلی باشـند ایجاد ناسازگاری می کنند. در این مهارت شخص تلاش می‌کند دنیا را از دریچه چشمان طرف مقابل دیده و به او بفهمانـد کـه حـال و روزش را درک می‌کنـد، حتی اگر غیر منطقی بـه نظر برسـد! همـدلی لزومـاً بـه معنی قبـول کردن و تأیید احساسات و هیجانات طرف مقابل نیست، بلکه به منزله پـذیرش و درک این احساسات می‌باشـد. وقتی مـدیران قادرند احساسات و نگرشـهای دیگران را درک کنند، به سیسـتم رهنمون هیجانی نیرومندی دست یافته اند که گفته ها و کردار آنان را در مسیر مناسب قرار می دهد. بنابراین، همدلی امر جدانشدنی و اثربخش اجتماعی در کار می باشد. افراد همدل در شـناخت و رسیدگی به نیازهای ارباب رجوع و یا زیردسـتان، فوق العاده عمل می کنند. آنان با دقت گوش می دهند و آنچه را که افراد واقعاً از آن نگرانند، در می یابند و با توجه به همه اینها پاسخ می‌دهند. به علاوه همدلی کلید جذب اسـتعدادهاست. رهبران همیشه برای توسـعه، پیشرفت و نگه داشـتن افراد ماهر، نیاز به همـدلی دارند. در میان همه عوامل مؤثر در کنترل یک شـرکت، مدیران و رهبران ناهماهنگ و ناسازگار، یکی از علل اصـلی از دست دادن افراد بااسـتعداد و از کف دادن دانش سازمان هسـتند. چگونگی تعامل چهار حیطه محوری هوش هیجانیمـدیران و رهبران همیشه نقش هیجانی اساسـی را ایفا کرده اند. شـکی نیست که رهبران قدیمی نوع بشـر ( چه ریش سـفیدان قبیله هـا و چه جـادوگران ) جایگـاه خود را عمـدتاً به این دلیـل کسب می‌کردنـد که رهبریشـان از جنبه هیجانی شـگفت انگیز بوده است. در طول تاریخ و در فرهنگهای متعدد، رهبر در هر گروه انسانی، آن شخصـی بوده است که دیگران در زمان رویارویی با سـر در گمی یا تهدیـد و یا زمانی که بایـد کاری انجام می گرفته، چشم امیـد به قوت قلب و روشـنگری آنان داشـته انـد. رهبر به عنوان راهنمـای هیجـانی گروه فعـالیت می کنـد.در نظـام سازمـانی نوین، این وظیفه هیجـانی خطیر به عنوان با اهمیت‌ترین وظیفه در میان بسـیاری از کارهای مدیریت و رهبری باقی مانده است: جهت دهی هیجانات دسـته‌جمعی در مسیری مثبت و از میان بردن غباری که توسط هیجانات مسموم به وجود آمـده است. این وظیفه نیاز به یک مـدیریت و رهبری در همه مکانها دارد، از اتاق انجمن گرفته تا اداره یک مغازه.به سادگی می وان گفت که در هر گروه انسانی، مـدیر و رهبر بیشترین قـدرت تأثیرگذاری بر هیجانات را داراست. اگر هیجانات افراد به سـمت اشتیاق کشـیده شود، عملکرد به اوج خواهـد رسـید. اگر افراد به سـمت کینه و اضـطراب سوق یابند، از

پیشرفت بازخواهند ماند. این امر جنبه دیگری از مدیریت و رهبری پایه ای را نشان می‌دهد و آثارش فراتر از تعیین کردن این که آیا یک کار به خوبی انجام می گیرد، می‌باشد. پیروان نیز برای ارتباط هیجانی حمایتگرانه و همدلی نگاه به مدیر و رهبر خود دارند ، وقتی رهبران هیجانات را در جهت مثبت می رانند، از همین افراد بهترین نتیجه به دست می آید. این اثر طنین افکنی نامیده می شود. وقتی که آنها هیجانات را در جهت منفی می رانند، ناسازگاری را پرورش داده و به اصول هیجانی که موجب درخشش افراد می شوند، آسیب وارد می کنند. این که آیا یک سازمان ورشکست می شود و یا شکوفا، تا حد زیادی به تأثیرگذاری رهبران در این بعد هیجانی اصولی بستگی دارد.البته کلید به کار بستن رهبری اصولی به سود همگان، در مهارتهای مدیریت و رهبری هوش هیجانی نهفته است: مدیران و رهبران چگونه خود و روابط خود را کنترل می کنند. مدیرانی که بهره رهبری اصولی را به حداکثر می رسانند آنهایی هستند که هیجانات افراد تحت رهبری خود را در جهت صحیح رهنمون می کنند. چگونگی تأثیر حالات خلقی بر نتایجهیجانات بسیار تأثیرگذار، برق آسا و گاه مخل کار هستند ولی حالات خلقی، احساسات کم قدرت تر و بادوام تری هستند که عمدتاً خود را در کاری که در حال انجام آن هستیم دخالت نمی دهند. یک رخداد هیجانی معمولاً یک حالت خلقی پایدار متناسب با خود را به جای می گذارد: جریانی از احساسات ملایم و مداوم در سرتاسر گروه.گرچه هیجانات و حالات خلقی ممکن است از نقطه نظر کاری بی اهمیت به نظر رسند اما آثاری واقعی در به انجام رساندن کار دارند. نگرانی خفیف یک مدیر می تواند به عنوان علامت خطری عمل کند که هشدار می دهد چیزی نیاز به توجه بیشتر و تفکری دقیق‌تر دارد. در حقیقت در مواجهه با یک موقعیت خطرپذیر، یک حالت خلقی متعادل می‌تواند کمک فراوانی کند و خوش بینی بیش از حد می تواند منجر به غفلت از خطرات گردد. حالات خلقی بد و خوب هر دو خود را ماندگار می کنند، بیشتر به این علت که آنها ادراک شده و حافظه را تخریب می کنند. وقتی افراد احساس سرکوب نشده‌ای دارند، نور مثبت را در یک موقعیت می‌بینند و به یاد خاطرات خوب می افتند و وقتی احساس بدی دارند بر خاطرات مأیوس کننده متمرکز می شوند. علاوه بر این انحراف ادراکی، وقتی فردی آشفته است ساعتها به طول می انجامد تا هورمونهای ناشی از استرس نهفته در او دوباره در بدن جذب شده و ناپدید گردند. به این دلیل است که یک رابطه ناخوشایند با یک رئیس می تواند شخصی را اسیر این آشفتگی کند، با ذهنی مشغول و بدنی که قادر به آرام کردن خود نیست. در نتیجه ما طبعاً ترجیح می دهیم با افرادی باشیم که عواطف مثبت دارند، چرا که آنان احساسی خوب در ما ایجاد می کنند. دانیل گولمن و همکارانش معتقدند اصلی‌ترین وظایف یک رهبر و مدیر عبارتند از تولید اشتیاق، خوش‌بینی و شور و حال برای انجام کار مورد نظر، به همراه فراهم آوردن یک جو همکاری و اعتماد. هر یک از چهار حیطه هوش هیجانی –خودآگاهی ، خویشتنداری ، آگاهی اجتماعی و مدیریت رهبری یک سلسله مهارتهای ضروری را به رهبری طنین‌افکن می‌افزاید.البته این حیطه ها ارتباطی نزدیک و رابطه‌ای پویا با هم دارند. مثلاً اگر یک مدیر و رهبر از هیجانات خود آگاهی نداشته باشد نمی‌تواند آن را مدیریت کند و اگر هیجانات او خارج از کنترل باشند، آنگاه توانایی او در ایجاد روابط دچار مشکل خواهد شد. تحقیقات محققان،نظامی را در این پویایی کشف کرده است. مختصراً می‌توان گفت خودآگاهی، همدلی و خویشتن‌داری را ممکن می‌کند و این دو با هم باعث به وجود آمدن مدیریت روابط تأثیرگذار خواهد شد. بنابراین رهبری و مدیریت هوش هیجانی بر پایه خودآگاهی شکل می‌گیرد، یعنی شناخت کامل ارزش‌ها، توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های فرد در کنار تفسیری که از حالات هیجانی خود دارد. نتیجه گیریدر واقع، تفاوت مدیر اثربخش ونا موفق در ارتباطات آنها تجلی می یابد. مدیران اثربخش با هوش عاطفی بالای خود در ارتباطات بسیار موفق تر از دیگر مدیران عمل می کنند و این امر را به خوبی به اثبات می‌رسانند که مدیری که هوش عقلی (IQ) بالایی دارد، نمی تواند تنها با اتکا بر هوش عقلی خوب خود رهبری کند؛ بلکه مدیری اثربخش است که شنونده و سخنگوی خوبی باشد، رابطه پایدار و مثبت با دیگران برقرار سازد (گلمن، به نقل از وثوقی کیا ، ۱۳۸۳، ص۲). احساسات خود و دیگران را به خوبی درک کند و در ارتباطات خود به درستی عکس العمل نشان دهد.بنابراین، می توان این مهم

را این چنین بیان کرد که مدیر اثر بخش قابلیت عاطفی بالایی دارد و در تصمیم‌گیری بر عناصر عاطفی تاکید می کند. او به خوبی می داند زمانی رهبری اثربخش است که به کارکنان خود به عنوان یک انسان توجه کند و همواره با برقراری رابطه اثربخش و سازنده، در صدد رشد و پرورش کارکنان خود برآید. منابع و مآخذ : هوش عاطفی،دکتر دانیل گلمن،حمید رضا بلوچ،انتشارات جیحون،۱۳۷۹ هوش هیجانی entelligence emotional جدول همدلی،مهارت اجتماعی http://charismaco.com نشریه مدیران پیشرفته ایران(میثاق مدیران) هوش هیجانی و رهبری ،ریک لاش http://misaqmodiran.com مدیریت رفتار سازمانی در سازمان های الکترونیک(بانک اطلاعات نشریات کشور) www.magiran.com راهکار مدیریت (هوش هیجانی در در مدیریت و رفتار سازمانی) www.mgtsolution.com هوش هیجانی در رهبری سازمانها http://rahasazan.nikblog.com هوش هیجانی (مدیران-وبلاگی درباره مدیران) http://managers.blogfa.com هوش هیجانی (۱۵ عامل موفقیت) ،مدیریت دانش سازمانی www.modir_danesh.com سایت دانشگاه یزد،مدیریت بازرگانی،مقالات مختلف www.iranbbg.com مرکز مشاوره و درمان اینترنتی(مقایسه هوش شناختی و هیجانی) www.nedayemoshaver.com

## مدیریت از نقطه صفر

... management by zero محملی است که مدیر عملکردها، روش ها و پیش فرض های غلط گذشته را زیر پا می گذارد گردآوری: فرزانه رحیمی روش ونظام فکری مدیریت از نقطه صفرتنها یکی از راه کارها و ابزار ها برای تعالی بخشیدن به سازمان از طریق مدیریت است برای ارائه راهکار حل گو شه ای از تنگنا های مدیریت از نقطه صفر نخست به تعریف آن می پردازیم : به یک تعبیر مدیریت عبارت است از انجام امور به وسیله دیگران به بهترین نحو ممکن در یک محیط در حال تغییر همچنین برای هر مدیری پنج وظیفه اصلی از دیدگاه «هنری فایول» برنامه ریزی ، سازماندهی ، فرماندهی ، هماهنگی ، بررسی و کنترل و همچنین از دیدگاه «جوزف ماسی» از (اندیشمندان مدیریت ) تصمیم گیری ، سازماندهی ، کارگزینی ، برنامه ریزی ، کنترل ، ارتباطات و هدایت را از وظایف مدیریت می داند . لیکن اصول مدیریت و آنچه که به عنوان وظایف مدیران تعیین شده است در اجرا محدودیتهایی دارند ، که برخی از آنها عبارتند از : این اصول صرفا راهنما و ابزاری است برای باور کردن افکار و جهت دهی به فعالیت ها . برای عملی کردن این اصول ، بعضا ابزار کافی وجد ندارد با عمل کردن به اصول ، باز هم مو فقیت ما تضمین نمی شود ، مثلاـ برنامه ریزی جامعی وجود دارد ولی نتیجه دلخواه به وجود نمی آید شرایط ، نقش تعیین کننده ای در اجرا ی اصول و نحوه به کار گیری آن دارد و گذشته از اینها با بکار گیری اصول تنها قسمت هموار راه را می توان پیمود . پس انتظار آن است که با اندیشه و آگاهی و با بهره گیری از پارامترها یی که می تواند نقاط ضعف را در مقوله مورد نظر پوشانند فراتر از اجرای اصول مدیریت و به منظور دستیابی به نظامها ی سازمانی متعالی با جدیت و درایت حرکت کرد. مدیریت از نقطه صفر چیست ؟ مدیریت از نقطه صفر در هر موقعیت نقطه صفر خاص خود را داراست ، لیکن با توجه به آنچه که در محتوای هر موقعیتی می گنجد مدیریت از نقطه صفر محملی است که مدیر علم به نتیجه عملکرد های گذشته روشها و پیش فرضها غلط گذشته را زیر پا می گذارد و با بهره گیری از ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر که در ذیل به آن پرداخته می شود و با تعاریفی نو از موقعیت که تکیه گاه محکمتری مبتنی بر تعریف صحیح تری از موفقیت و شکست دارند از نقطه صفر شروع می کند . نقطه صفر کجاست ؟ محدوده مشخصی ندارد.یک مدیر دارای شرایط مطلوب است در موقعیت می تواند برای تضمین و استحکام موقعیت

مورد نظر از نقطه صفر استفاده کرد . در واقع ، حرکت از نقطه صفر شروعی دوباره با اندیشه از نوع مدیریت از نقطه صفر است . ابزاراهای مدیریت از نقطه صفر کدام است ؟ تحلیل موقعیت ، اصلاح تعاریف عملی موفقعیت و شکست موقعیت و ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر است . تحلیل موقعیت : بررسی و تحلیل یک موقعیت خاص با توجه به پیچیدگیهای هر موقعیت خاص کلید رمزهای مختص به آن موقعیت را دارد لیکن انتخاب دیدگاه مناسب برای تحلیل صحیح و صریح هر موقعیت شرط اولیه و لازم است اصلاح تعریف عملی موفقیت و شکست موقعیت می رسیم ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر : در ادامه به تعدادی از ویژگیهای یاری دهنده مدیریت از نقطه صفر که ابزارهای ضروری برای مدیریت از نقطه صفر هستند اشاره می کنیم : تعیین نقطه شروع و پایان : به نقل از بزرگی ، اگر ندانیم نقطه شروع کدام است از هر جا شروع کنیم به هیچ جا نمی رسیم و اگر ندانیم مقصدمان کجاست به هر نقطه ای که برسیم نقطه مطلوب ما است . دویدن به نقطه شروع : فراموش نکنیم از نقطه صفر باید شروع کنیم پس ضروری است ضمینه های لازم برای شروع از نقطه صفر از جمله تعاریف اصلاح شده ای از موقعیت و نیازهای آن را مهیا کنیم رک و صریح بودن : ابهام گرایی و رک نبودن که ریشه های مختلفی مثل ترس و عدم اعتماد به دیگران دارد ، مانعی است بلند که باید برای رسیدن به اهداف موقعیت ، ارتباطات سالم در مجموعه و ضمینه های جدید و موفقیت در یک فضای صمیمی از آن عبور کرد . خوب و بد بودن : اگر می خواهیم تیم خوبی داشته باشیم ، خود خوب باشیم ، به زبان ساده برای رسیدن به نیکی و موفقیت در آنچه که مطلوب ماست ، باید جوهره خوبی را در موقعیت جاری کرد ، اگر در موقعیت مدیر ، راستی و درستی جاری باشد ، به تبع آن اعتماد هم هست ، هم دوستی است هم افزایی است ، هم پایانی است و مطمئناً موفقیت هم هست و یک مدیر به عنوان عنصر انتقال فرهنگ ، نقش عمده ای در ایجاد فضای زلال و نیک در موقعیت ایفا می کند . پرهیز از حرافی : زیاد حرف نزیم و والا چشمهایمان هم باید گوش بدهند ، لذا حرفهایمان باید در متن عملکردمان قرار گیرد . فراموشی گرایش ها و منطق گرا : تنها اولویت ما کار ماست و بقیه مسایل فرع این مصلحت است ، در این خصوص استفاده از مشاوران خارجی در موقعیتهای بحرانی ، نوعی ناقصی از مدیریت از نقطه صفر است که در آن ویژگیهای مدیریت از نقطه صفر من جمله پرهیز از گرایش و جانبداری لحاظ شده است . اندیشه گرایی بهتر است از تحمیل اندیشه ( نقد پذیری و نقادی منصفانه ) جدا کردن خود از تعارفات و شعارگویی و بسته نگری و رسیدن به پله نقد موقعیت خویش فراهم کردن فضا هم افزایی و هم گرایی اندیشه ها اعتقاد عملی به کلمه نمی دانم در جایی که نمی دانیم : انسانهای آگاه ارزش این کلمه را می دانند یقیناً ( نمی دانم ) پله اول برای حرکت به سوی سکوی پرتاب دانستن است و این اعتقاد به عنوان یک فرهنگ بویژه در بین مدیرانی که دارای اختیارات و حیطه عمل وسیع هستند و ندانستن در لای اختیاراتشان پنهان می شود و پیشامدهای غیر قابل پیش بینی در کمینشان است ، جاری می شود . رسیدن به شهامت و استقامت : این صفت شروعی دوباره است با این تفاوت که این بار تصورات و پیش بینی هایمان به واقعیت های جاری نزدیک می شود و شانس موفقیت افزایش می یابد . ۱۰-آگاه باشیم که بزودی واقعیتهای جاری از تصورات و پیش بینی هایمان را بر واقعیتهای جاری منطبق سازیم . ۱۱-جناب مدیر ، هدف خرد گرایی ابزاری است یا ارزشی ؟ مراقب باشیم به کدام سو قدم بر می داریم ۱۲-جناب مدیر ، اگرچه به هدفهای موقعیت دست نیافتیم به چه میزانی خود را مسئول می دانیم ؟ اگر وضعیت فعلی به دلیل عدم کفایت در مدیریت ما در موقعیت بوده است ، بهترین مدیریت ترک مدیریت به نحو مقتضی است ، چیزی که در بین مدیران ژاپنی بفور دیده می شود . ۱۳-به یاد داشته باشیم اتفاقات بد معمول و معلول شرایط بد است : شرایط بد چیست و راههای جلو گیری و مدارا با شرایط بد در هر موقعیت کدام است ، مراقب محیط باشیم ،که بر آن سوار باشیم و نه بالعکس ۱۴-در هر نقطه پایانی نقطه آغاز دیگری است : باید به این باور برسیم که موفقیت یک امر نسبی است و پس از رسیدن به یک موفقیت کوچک در یک سطح بالاتر تازه در نقطه شروع قرار گرفته ایم ۱۵-در هر فعالیتی اصل آن چیزی است که ما را به موفقیت می رساند : نه آن چیزی که موفقیت را تعریف می کند . مقصود این است که مراقب باشیم اصلی که موفقیت را تعریف

می کنـد دایره آن را محدود نکنیم ، بلکه آن اصل بسان سر چشمه ای باشد برای رسیدن به موفقیت های بعدی. ۱۶-ایجاد سیستم بهره وری فکری وتصمیم گیری در موقعیت : ازطریق ایجاد فرهنگ مشورت ،فناوری اطلاعات ،بهبود ارتباطات ونخبه پذیری در موقعیت و... الف ) تصمیم بگیریم چگونه تصمیم بگیریم:پیش از مطرح شدن هر موضوعی معیارهایی را که می خواهید برای تصمیم گیری در موارد مختلف تصمیمات به کار گیرید انتخاب کنید.این وضعیت به شما کمک بیشتری می کند تا از بر خورد سایر موارد با معیارهای شما جلو گیری شود . ب) حقایق را به دست آورید : ما اغلب بر اساس شنیده ها ، یا روی چیز هایی که می دانید حقیقت ندارند، تصمیم می گیریم . تنها اطلاعات موثر و سود مند هستند که حقیقت شناخته شده هستند . برا یدستیابی به این گونه اطلاعات که برای تصمیم گیری نیاز دارید آماده پرداخت بهای آن باشید ج) مشورت کنید : ما بطور طبیعی در اخذ مشورت مقاومت می کنیم زیرا این عمل یعنی دریافت مشورت را با ضعف خودمان برابر می دانیم . از اتهام نادانی در مشورت نترسید د)مصمم باشید: وقتی که همه اطلاعات مورد نیاز را برای یک تصمیم گیری در اختیار دارید و اگر شما رهبری را به عهده دارید ، تاخیر بی مورد در تصمیم گیری جایز نیست ، چون این تاخیر موجب می شود تا شما اعتماد به نفس ، توانایی و شجاعت خود را برای اقدام در زمان مناسب از دست بدهید . ۱۷- چیزهایی که به ذهن ما نرسید : همیشه باید اعتقاد داشته باشیم چیزی که ما به دنبال آن هستیم فراتر از آن چیزی است که در تصور ما می گنجد و آنچه که به ذهن و فکر ما می رسد ، بخش کوچکی است از آنچه که به فکر ما نرسیده است لذا با تصورات خود بینانه را ترقی را بر خود نبندیم ۱۸- روح و فضای هر موقعیتی دارای شبکه ای است از روابط کاری بین افراد : روابط حسی و اخلاقی ، روابط بین افراد بیرون از موقعیت با افراد درون موقعیت ، رابطه هر فرد با کارش و رابطه مجموعه با وظایفشان و رابطه موقعیت مورد نظر با موقعیت های دیگر و ... توجه داشته باشیم که در این شبکه پیچیده ، یک نظام علت و معلولی حاکم است . لذا باید پیوسته با شناسایی و تحلیل این شبکه به تنظیم و تعدیل آن پرداخت . البته با توجه به گستردگی این شبکه ، استفاده از نظرات مشاوران می تواند یاریگر باشد . پس ضروری است در نقطه صفر یک بار دیگر به تجزیه و تحلیل این شبکه بپردازیم . ۱۹- هر مدیری (در موقعیت جایگاه ) دارای شرح وظایفی است : اما لازمه موفقیت یک مدیر پیش از آنکه انجام شرح وظایف باشد رسیدن به هدف موقعیت است.حواسمان هست که در بند بوروکراسی کاغذ بازی نیفتیم وتمرکز فکری و فعالیتهای عملی را در مسیر رسیدن به هدف موقعیت قرار دهیم . امیر مومنان علی(ع) فرمود: الصبر ثمره الایمان صبر ، میوه ایمان است کلمه سختی ۱۰۲ مرتبه و کلمه صبر ۱۰۲ مرتبه در قرآن ذکر شده است . و العصر ، ان الانسان لفی خسر ، الا الذین امنو و عملو الصالحات و تواصو بالحق و تواصوا بالصبر . سوگند به عصر که همانا انسان در زیانکاری است مگر آنان که ایمان آوردند و کردار شایسته کرده اند و تو صیه به حق و صبر کردند . پیامبر اکرم (ص): وقتی دیدید نمی توانید چیزی را تغییر دهید صبر کنید تا خدا آن را تغییر دهد. نهایت بلا غت صبر است هیچ کس را روزی ای وسیع تر از صبر نداده اند .

صبر در تمام امور زندگی برای همه و مفید است و تاکید قرآن و بزرگان در اهمیت آن برای همه مشخص است . بعضی ها به تقسیم بندی صبر در زندگی پرداخته و صبر رادر معصیت و صبر در معصیت و صبر در عبادت دیده اند و بعضی ها به تاثیرات عملی صبر پرداخته اند و عده ای دیگر در روان شناسی به آن توجه کرده اند آنچه که مهم است جایگاه صبر در مدیریت آموزشگاهی است . مدیران مدارس در فعالیت های روزمره آموزشگاه ها از صبر می توانند استفاده های زیادی ببرند . خیلی از مدیران افسوس قضاوت های عجولانه و رفتار های کنترل نشده را می خورند . صبر در انجام کارها و در برخورد با رفتارها کمک بزرگی به مدیران و مجموعه آموزشی می نماید. حتی در بر آوردن خیلی از خواسته ها توصیه شده است کمی صبر نمایند . و فورا خواسته ای را بر آورده ننمایند صبرو تامل در پاسخگویی کلامی و صبر و تامل در خیلی از تصمیم گیری ها اثرات مفید و موثری خواهد داشت . مدیران از نیت و افکار دانش اموزان و معلمان و از وقایع اتفاق افتاده قبلی یا آینده مطلع نیستند . ولی با کمی هوشیاری و تامل رفتار های درست را می توانند در محیط آموزشی از خود بروز دهند . خیلی از فعالیت های آموزشی و پرورشی

مدارس در زمان خود و با شرایط مناسب اتفاق خواهد افتاد . صبر و شکیبایی مدیران در رفع مشکلات آموزشگاهها تعیین کننده است همانگونه که مدیران دارای احساسات و اراده برای انجام فعالیت بوده معلمان و دانش آموزان نیز دارای رفتارها متفاوت و احساسات می باشند . دانش آموزان و معلمان از محیط خانوادگی و اجتماعی وارد آموزشگاه می گردند و عوامل مختلفی بر عملکرد و رفتار آنان تاثیر می گذارد بنا براین مدیران آموزشگاه ها باید بدانند که در انجام فعالیتها و تصمیم گیری ها اراده های دیگری هم دخالت دارند . صبر و تامل مدیران فرصت رفتارهای سنجیده و پخته را به وی داده و شخصیت کاملی را در محیط آموزشگاهی معرفی می نمایند. در پایان جمله دیگری از کلام گهر بار امام علی (ع) آورده می شود : می خواهی صفاتی به تو بیاموزم که خداوند تو را به آنها متنفع سازد . دانش آموزان که دانش دوست مومن است . صبر پشتیبان او و عقل رهبر و عمل قیم و مدارا پدر و ملایمت برادر اوست . صبر امیر سپاه به شمار می رود . هر که را شکیبایی (صبر) نرهاند بی تابی اش تباه گرداند . ار تباطات برقراری ارتباط مؤثر هنر مدیران موفق آیا همکارانتان را به خوبی می شناسید؟ تا چه اندازه با آنها ارتباط دارید؟ اغلب کتب جدید مدیریت بر ارتباط بیشتر مدیران با همکاران و زیر دستان خود تاکید می ورزند و این امر را صفت با ارزشی برای مدیران قلمداد می کنند. مدیری که قادر است با اعضاء سازمان ارتباط مؤثر برقرار کند و ضمن اطلاع و آگاهی از وضع سازمانی و خانوادگی به آنان بازخورهای مناسب را بدهد. مسلم است که نسبت به مدیری که واجد این توانایی نیست، از توفیق بیشتری برخوردار خواهد بود. برخی از مدیران بخصوص آنهایی که مسن تر هستند احساس می کنند ارتباط نزدیک با کارکنان ممکن است باعث خدشه دار شدن نفوذ و قدرت آنها گردد . باید به آنان گوشزد کرد که نفوذ و قدرت واقعی هیچ گاه با ارتباطات نزدیک از میان نمی رود بلکه مستحکم تر خواهد شد. مدیرانی که از ارتباط با همکاران خود پرهیز می کنند ، باید در شخصیت خود به دنبال علت بگردند و مسئله را با کاهش نفوذ و قدرت هم بسته نسازند. البته در بعضی موارد مدیر لازم نیست خود را درگیر برخی مسائل کارکنان بنماید. مدیران مجرب این موارد را به خوبی می شناسند و سعی می کنند در این محدوده ها را به خوبی می شناسند و سعی می کنند در این محدوده ها دخالت را به حداقل ممکن برسانند . شناخت فرهنگ و آداب و سنن افراد سازمان ، مدیران را در این مهم یاری می دهد و آنان را از ورود به قلمرویی که شخصی و خصوصی تلقی می شود باز می دارد. در ارتباطات تا چه حد شنونده خوبی هستید ؟ هنر گوش دادن یکی از ارکان اصلی ارتباط بین انسان هاست . با گوش سپردن به دردل ها ، گله ها ، شکایات و نظرات و انتقادات اعضای سازمان به آنها نزدیک می شوید و از فشارهای روحی آنها می کاهید. افراد از این که درسازمان کسی هست که با حوصله و علاقه مندی به سخنانشان گوش می دهد ، احساس امنیت و اطمینان می کنندو تعلق و وابستگی آنان به سازمان افزایش می یابد. در مقام یک مدیر ، باید از مهارت خود در گوش کردن آگاهی داشته باشید. شنوندگان خوب عموما دارای شخصیتی مردم گرا هستند و این حالتی است که امروزه در سازمان ها طرفداران بسیار دارد. گوش ندادن و بی توجهی به سخنان دیگران درست به معنای آن است که آنان افراد بی ارزشی هستندو حرف های مهمی برای گفتن ندارند. اگر آنچه را می شنوید با الگوی ذهنی خود بیگانه ونا آشنا می یابید ، در برابر آن ، حالت بی اعتنایی یا ناچیز شمردن و تحقیر به خود نگیرید. سعی کنید ارتباط خود را با مخاطبتان قطع نکنید. به یاد داشته باشید طرف مقابل از شما چه انتظار دارد به سخنانش گوش فرا دهید، حتی با اشاره سر و یک لفظ آری ارتباط خود را با او حفظ کنید . یکی از شیوه هایی که می توانید به کمک آن قدرت ارتباطی خود را افزایش دهید مرور نحوه ارتباط های قبلی خودتان است . ببینید تا چه حد توانسته اید با مخاطبان خود ارتباط مؤثر برقرار کنید. این مرور و بازنگری ، مشکلات ارتباطی شما را روشن می سازد و به شما کمک می کند تا در رفع آنها بکوشید . گوش دادن، مهارتی هنرمندانه است که می توان آن را با تمرین و ممارست آموخت. شنونده خوب بودن می تواند شما را قادر سازد تا همکاران و زیردستان خود را بهتر بشناسید و درباره خواسته ها و انتظارات آنها، ناکامی ها و کامگاری هایشان و ترس ها و شادی هایشان اطلاعات بیشتری به دست آورید . خوب گوش کردن در تحقق اهداف مدیریت نقشی بسیار اساسی دارد و ابزار نفوذ

مدیر در اعضای سازمان است. برای بهبود و افزایش مهارت خوب گوش دادن به نکات زیر توجه کنید: ۱) سخنرانی را ضمن گوش کردن ضبط کنید . سپس سعی کنید شنیده های خود را به خاطر آورید و یادداشت کنید. مقایسه متن ضبط شده با یادداشت های شما قوت و ضعف شما را در گوش کردن نشان می دهد. سعی کنید بر نقاط ضعف خود فائق آیید. ۲) در جلسات اداری جان کلام و ملخص بحث را یادداشت کنید . سپس یادداشت های خود را با صورت جلسات تنظیم شده مقایسه کنید تا ببینید.برداشت های شما تا چه حد درست بوده است. ۳) زمانی که به سخنان کسی گوش می دهید ، به او چشم بدوزید و با نگاه ارتباط خود را حفظ کنید . نگاه کردن به گوینده او را دلگرم می کند و به وی جسارت می دهد احساس خود را با اطمینان بیان کند. ۴) همواره عبارت تایید کننده ای رابه یادداشته باشید و با استفاده از آنها به طرف مقابل اطمینان دهید که سخنانش را درک می کنید و می پذیرید. ۵) زمانی که به سخنان کسی گوش می دهید ، سراپا گوش باشید و نظرتان به طور کامل معطوف به او باشد. در حین گوش کردن از نوشتن های بی هدف ، کشیدن اشکال بی معنی و حرکات عصبی مانند تکان دادن دست یا پا خودداری کنید. ۶) وقتی به سخنان کسی گوش می دهید گاهی لازم است از او سئوالی بکنید. در این قبیل موارد مؤدبانه حرفش را قطع کنید و نکاتی را که به نظرتان رسیده از او بپرسید. این نحوه عمل به گوینده اطمینان می دهد که به طور دقیق صحبت هایش را دنبال می کنید. گوش دادن واقعی مستلزم توانایی خوب فهمیدن و واکنش نشان دادن درست نسبت به چیزهایی است که شنیده اید. آشنایی با مدیران موفق جهان : یک ایرانی تنها مهاجری که در هیئت مدیره یک کمپانی بورسی سوئد عضویت دارد استکهلمیان ـ به نوشته روزنامه صنعت امروز ، معتبر ترین روزنامه اقتصادی سوئد ، در میان ۲۷۲ کرسی اعضای عیئت مدیره بزرگترین کمپانی بورسی سوئد تنها یک مهاجر عضویت دارد و او نیز یک ایرانی است . وی اکبر صدیق رئیس هیئت مدیره کمپانی بورسی «الکتا» در سوئد است ؛ او که ۶۳ سال سن دارد و متولد شهر «شاهرود» در ایران است در سال ۱۹۶۳ به سوئد مهاجرت کرده و دارای تحصیلات در رشته مهندسی شیمی از دانشگاه سلطنتی تکنیک استکهلم (کی تی اچ) است . اکبر صدیق علاوه بر اینکه موسس شرکت تجهیزات تکنیکی آمبولانس «اورتی ووس » است در هیئت رئیسه چندین کمپانی بزرگ سوئدی عضویت دارد و از جمله رئیس هیئت مدیره کمپانی بورسی «الکتا» در سوئد نیز است . اکبر صدیق در سالهای ۱۹۷۳ تا ۱۹۷۶ رئیس بخش شیمی سازمان انرژی اتمی سوئد بوده است . او متاهل و دو پسر ۳۹ و ۳۷ ساله دارد و درآمد سالانه نزدیک به ۳ میلیون کرون دارد . هفته نامه اقتصادی «وکانزافر» در سال ۲۰۰۴ لیستی ۴۴ نفره از با نفوذترین افراد مهاجر تبار در اقتصاد سوئد به چاپرسانده بود که نام اکبر صدیق در میان ده نفر اول لیست قرار داشت . نام یک بانوی ایرانی نیز در میان ۵ نفر اول لیست بچشم می خورد . وی مینو اختر زند ودر آن زمان از روئسای ارشد شرکت عظیم تولید انرژی «واتن فال» بود. مینو اختر زند ۱۷ ساله بود که در سال ۱۹۷۴ جهت تحصیل در رشته مهندسی الکترونیک در دانشگاه مشهور سلطنتی تکنیک استکهلم (کی تی اچ) به سوئد آمد و قرار بود که پس از اتمام تحصیلات به ایران برگردد. اما با ظهور انقلاب ایران او پس از اتمام تحصیلاتش در رشته مهندسی در سوئد ماندگار گردید . او که ۵۰ ساله و متولد تهران بوده و یک پسر ۲۴ ساله دارد علاوه بر سمت بلند پایه خود در شرکت عظیم تولید انرژی «واتن فال» سوئد از جمله در هیئت رئیسه چندین کمپانی و سازمان بزرگ سوئدی و نیز هیئت رئیسه دانشگاه «سودر تون» استکهلم عضویت داشته است . درآمد سالانه او بالغ بر یک و نیم میلیون کرون اعلام شده است . منابع و ماخذ : www. Daneshju. Org daneshnameh . roshd . ir و کتاب سازمان و مدیریت

## دنیای نوین کار

Work in the modern world ... در عصر کنونی محیط کار تغییر کرده و از اداره به خانه منتقل شده استمترجم: بهار اکبریان در عصر کنونی محیط کار تغییر کرده و از اداره به خانه منتقل شده است. وزارت کار آمریکا برآورد کرده بالغ بر ۱۹

میلیون آمریکایی درحال حاضر به صورت برخط (ON LINE) از خانه یا از جاهای دیگر خارج از دفتر کار، مشغول به کار هستند. نزدیک ۸۰ درصد از کارمندان شرکت آمریکایی خورشید (SUN) می گویند که کار خارج از خانه، حداقل بخشی از وقتی است که صرف کار می کنند. با استفاده از ابزار فناوری ارتباطی قیود شرکتها گسیخته شده که به افراد اجازه کار کردن را تقریباً در همه جا می دهد. در مطالعه ای که ۲۰ سال پیش توسط شرکت سان مایکروسیستم انجام شد فهمیدند که تقریباً یک سوم کارکنان همزمان چندجای مختلف کار می کنند.در گذشته تنها دلالها بودند که در چند جای مختلف کار می کردند و بقیه مردم در مکانهای از پیش تعیین شده که در بیشتر موارد ازنظر زمانی هم کاملاً مشخص بود مشغول کار بودند. تمام اینها در قرن بیست و یکم به لطف پیشرفت فناوری های ارتباطی رخ داده است.کارمندان امروزی قطعاً با داشتن یک تلفن همراه و شاید هم یک لپ تاب همیشه در دسترس هستند. امروزه برای افرادی که افراد دیگری را استخدام می کنند طبیعی به نظر می رسد که از کارکنانشان انتظار داشته باشند در شبها و آخر هفته ها وتعطیلات دردسترس باشند. در سالهای اخیر زندگی درون کار رخنه کرده است امری که قبلاً حتی تصورش هم نمی رفت.حسابش را بکنید اگر شما زمان زیادی را در طول هفته درخانه مشغول به کار باشید و البته همسرتان هم شاغل باشد شما برای انجام بعضی خرده کاریهای خانه مثل خریدکردن باید وقت پیدا کنید و برای این موضوع است که بسیاری برای خریدکردن از اینترنت در محل کارشان استفاده می کنند.البته هنوز تمام نشده مردم برای کنترل بچه های خردسالشان در مهدکودکها از «شبکه» استفاده می کنند و از دوربین اینترنتی که برای این منظور مستقر شده بهره می برند. آنها با همسرشان که ممکن است در بیرون از منزل درحال رانندگی باشد با یکی از تلفن همراهی که یکی برای خانه و دیگری برای کار است تماس می گیرند. بچه ها هم وقتی از مدرسه برمی گردند با یک پیغام کوتاه که روی صفحه دیجیتالی تلفن همراه نمایان می شود کنترل می شوند.هنوز مطالعات زیادی درمورد اثرات دردسترس بودن، که در کیفیت زندگی اثر می گذارد، نکرده ایم اما شما به راحتی می توانید دور و بر خودتان مردم زیادی را که صید این تورهای الکترونیک شده اند مشاهده کنید.در رستورانی در «سان فرانسیسکو» مردی را دیدم که حین صرف شام ۴ مرتبه تماس تلفنی برقرار کرد. در سالن انتظار تئاتر هم اشخاص زیادی دیده می شدند که تلفنهای همراهشان را به گوششان چسبانده و سعی داشتند آخرین تماسها را قبل از شروع نمایش برقرار سازند (مسئولان تئاتر گوشزد کرده بودند که همه تلفنهای همراه و پیجرها باید در مدت اجرای نمایش خاموش باشند.) این را اصلاً نمی توان پدیده خوبی تلقی کرد. آدمی نیاز دارد که در فواصل اوقاتی که صرف کار و تلاش می کند زمانی را هم به استراحت بپردازد، اما این«ساعات استراحت» باید به اندازه کافی طولانی باشد تا بتواند باعث تجدید نیرو شود و البته مدت «چند ثانیه استراحت مابین تماسها» برای این منظور کافی نخواهدبود. آدمها برای اینکه بتوانند وجودی موثر و کارآمد داشته باشند نیاز به «استراحت بعداز کار» دارند، به عبارت دیگر، آنها نیاز دارند که همچون افراد بشر و نه مانند اجزای قابل تعویض یک کار خانه نگریسته شوند.انسانها چه در جهان امروز و چه در دنیای گذشته همیشه این را دوست داشته اند که با آنها به صورتی ملایم و منصفانه برخورد شود، علاوه بر این، خواهان آن بوده که تا جایی که ممکن است نحوه کارکردنش به خودش واگذار شود. قبلاً اینگونه بود که کارکنان دفتری بیشتر از کارگران کارخانه ها از چنین شرایط مطلوبی برخوردار می شدند، اما این وضع هم امروزه تغییر کرده است. در روزگار گذشته، کارگران کارخانه ها درگروههای کاری منظم کار می کردند و اغلب وظایفشان توسط ماشینهای خط تولید مشخص می شد، اما امروزه کارگران در گروههای خود محور کار می کنند درحالی که همقطاران کارمندشان در دفاتری مجهز به اتاقکهای جداگانه مشغول به کارند و بیشتر کارشان هم توسط ماشینهای رایانه ای و صفحه کلید و نرم افزارهای رایانه ای انجام می دهند. و بالاخره خبر خوب اینکه هم در شرکتهای امروز و هم درشرکتهای آینده کارمندان همچنان از «سرپرستی خوب» استقبال می کنند و به آنها بها می دهند. کارمندان آینده درخواستهای شفاف و معقول خواهند داشت، و خواهان آن خواهندبود که به خدماتی که ارائه می کنند بازخوردهای منظم و قابل استفاده ای تعلق بگیرد، آنها دوست خواهند داشت که

عکس العملهای مدیران در تناسب کامل با رفتاری باشد که از آنها سرزده است. (تشویق) همچنان باعث تحرک و پیشرفت کارکنان و (تنبیه) کماکان انگیزه کم کاری و توقف آنان خواهدبود. این حقیقتی است که اگر از آن غفلت کنیم به استقبال مخاطرات بزرگ رفته ایم و اگر به کارش ببندیم موفقیت خود را تسهیل کرده ایم. {beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متن انگلیسی مرتبط به صورت کشویی اینجا را کلیک فرمائید} Work in the modern world "Through The Prism of Human Collectivity" Huck Gutman William Wordsworth tells us that it is only in retrospect that one can sort out what has been most significant, most telling, in our experience. In his epic poem The Prelude he writes, There are in our existence spots of time,Which with distinct preeminence retainA renovating virtue and says that it is to these "spots of time" that we return, again and again, for emotional nourishment, for a sense of what the world is and who we ourselves are within that world. Recently, I had business which took me to New York City for a week. I attended an academic seminar which was far livelier and more engaged than most intellectual affairs. I found the time to visit two of the world's great museums, the Metropolitan Museum of Art and the Museum of Modern Art. On the weekend I saw a Broadway show. One of the great pleasures of modern life is walking in and through large cities. When I taught for five months at Calcutta University, for instance, I often spent an hour, or two, or three, walking through the streets of Kolkata, walking and watching. More than those who only ride in cars or taxis might expect, a city lives on its streets. A great cross-section of people pass by. One has glimpses of family life, of what is for sale and what people buy, of the great diversity of class and caste and dress and gesture that comprise the populace of a contemporary urban setting. There are continuities with the past to be seen, and as well auguries of the various futures struggling to be born. So, in New York, with the long summer days, I had wonderful opportunities to walk through that city's streets, sometimes staying up till past midnight as I moved from one downtown district to another. I had a Wordsworthian "spot of time" in New York, and it was not in a museum or a fine restaurant. It occurred as I wandered the streets of upper Manhattan — walking leisurely towards a museum with no particular timetable in mind. As I walked, I passed a dry cleaner's shop. At its front, immediately behind a large plate glass window, was a man ironing a shirt. I stopped and watched. (I should mention that I like ironing my own shirts. In America, ironed shirts are an expensive luxury unless one does it oneself and I have found that the repetitive motions of ironing, and the concentration required to assure that one irons wrinkles out and not in, is a restful activity. For me.) He ironed, and I watched. And watched. He ironed one shirt, then a second. There was a defined progression for each shirt. First, he sprayed

the shirt lightly with water to dampen it. Then, as he ironed each successive portion of the shirt he sprayed on a light dose of starch to make the fabric stiffer. He proceeded to iron the collar, then carefully laid out each sleeve and ironed them, one at a time. Then he starched and ironed one half of the shirt, placed flat on his white-cotton clad ironing table. When he was done, he lightly touched the iron to the middle of the collar at the back of the neck — just a small crease so it would fold properly. He hung the shirt on a hanger, and proceeded to the next. I, an amateur, iron quickly. He, a professional, did not. He took care, making certain that each sweep of the iron made a flat expanse of brilliant white fabric. As I watched him, I realized I was receiving instruction in how to iron properly. The man in the window was of early middle age, seemingly of Central American background. He was totally focused on his work. (Only when I left, and bowed my head slightly in dual acknowledgement of his excellence and my gratefulness at being allowed to watch him, did he indicate by a small smile and a brief nod of his head that he had been aware of my presence.) So that was it, my "spot of time," my peak experience. A moment — ۱۵ minutes, actually — of observing menial work in the modern city. Only the work was not menial, even though its status, and no doubt the ironer's pay, were low. The man I watched took great care with what he did, and seemed in a quiet and unobtrusive way to be proud that he ironed shirts well. Would a customer have noticed if he ironed more quickly, and the shirt were not as perfect as he strove to make it? I doubt it. But the man who ironed worked to a different standard. If his labor was worth doing, it was worth doing well. He seemed to understand what Wallace Stevens, the American modernist poet, meant when he began his great lyric Of Modern Poetry with the fragment, "The poem of the mind in the act of finding/ What will suffice." For the man in the window, ironing, doing his work well, was the lynchpin on which the entire world depended. Ironing a shirt — to most observers scarcely a world-shattering event — was, nonetheless, the entire universe writ small, a synecdoche, a part standing for the whole, of the heroic stature of human existence. Is that too strong a statement, a poeticizing of an ordinary urban sight? (I have seen men ironing in the streets of Kolkata, only without the protection of that glass window I was too self-conscious to stop and observe closely. I have seen people ironing in Paris, and in the back room of laundries in my own hometown.) The Stevens' poem about modern poetry I cited above ends, It mustBe the finding of a satisfaction, and mayBe of a man skating, a woman dancing, a womanCombing. The poem of the act of the mind. It

could as well have added "a man ironing". Stevens understood that in the gestures of modern life we create a place for ourselves in the world in which we live and thus we find ourselves. For several months the dire situation in America — a senseless war, an assault on civil liberties, a fraying economy, a drive towards oligarchy — has been so depressing that I have not known how to address it in print. Nor do I want to do so, now. For the moment, even in the midst of bad times, I want to acknowledge simply that human labor continues, and that labor has its dignity. The man ironing with such self-contained pride in his work makes a gesture that is appropriate for all of us. It is of course not enough, just by itself: we all have political roles to play, for society is ours and not the sole possession of a ruling class or small group of political professionals. But doing our work with attentiveness, doing it well, taking pride in whatever work we do in the human community, is the bedrock on which all human society and culture rests. Wallace Stevens wrote poems my Central American acquaintance irons. Work, prideful work, in the world.

When he reached ۵۰, the Chilean poet Pablo Neruda decided he should write not just for the literary world, but for his neighbors. The Orissan poet Jayanta Mayapatra made a similar decision a number of years ago when he decided to write in Oriya, so his neighbors could read and understand what he wrote. In Neruda's case, he turned from writing poems of love — he was one of the greatest love poets of the just-concluded century — and Latin American epics, to writing odes about the simple objects that surround us in daily life: tomatoes, lemons, bicycles, socks. The first of these new odes was The Invisible Man. In it, Neruda begins by telling us how he admires the old poets, those who write of how they love, how they feel when the walk through the streets — but that on the streets those poets write about, no one else exists. All people other than the poet and his lover are invisible. Neruda himself walks through streets populated by people — everyone passes by, and everyonetells me something,look at all the things they do!They cut wood, string electric lines,bake bread late into the night,our daily bread,with an iron pickthey pierce the entrailsof the earth — but like each of us he is too busy to celebrate these people all around him who do their work and live their lives. "As I walk by, things/ ask me to sing them, but I haven't time," he laments. But then he realizes — Neruda would have no trouble, no trouble at all, understanding why I was so impressed with the man ironing in that New York City window — that he must celebrate them. I wantthem all to livethrough my life,to sing through my songI am not importantI have no timefor my own affairs,night and dayI must write down what's happening,not forgetting anyone.

I quote Neruda because he understands so deeply, so fully, what I saw in the man ironing: each of us has work to do and a life to live, and we are fully alive when we do our work and inhabit our lives, even if our work is ironing. Neruda’s poem is a song to solidarity, “the song of the invisible man/ who sings with all men.” I cannot claim as much for myself. It was not solidarity I felt on the street as I watched a man ironing, but a sense of the fullness of work, how an embrace of work can fill our lives. The man I watched was as good at what he did as the finest batsman or actor or political figure, and took pride as least as great as they in doing his work well. He exemplified for me, also, the pleasure of cities, the exciting sense of sharing, that Neruda so lyrically shapes for us. When I get upthe night is gone, the street has awakened before me,the poor girls of the neighborhoodare on their way to work,fishermen are returningfrom the sea,minersin new shoesare going down into the mineseverything’s aliveeveryone’s hurrying to and fro,and I scarcely have timeto get into my clothes,I must run:no one mustpass by without my knowingwhere’s he’s going,what he’s doing. Perhaps what I felt was not just the pride of work, but a sense of solidarity as well. For we are, each of us, joined with one another in this vast enterprise called life, and the work we do — and do well — is what connects us to the human collectivity. The writer is a professor of English at the {University of Vermont. {endslide

### ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی

دکتر علی ملا حسینی - شهرزاد مصطفوی چکیده: تغییر، یکی از بزرگترین خصوصیات سازمانها و موسسات در حوزه رقابتی امروز است .چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصتهایی را که براساس این تغییر ایجاد می‌شود مورد بهره برداری قرار دهد. سازمان چابک سازمانی است که می تواند تغییر کند و خود را با تغییرات محیطی همچون یک استراتژی پیروز مندانه وفق دهد؛ در حالی که تحقیقات زیادی در مورد اینکه چابکی چیست و چگونه سازمانها می توانند چابک باشند، انجام نشده است. ولی همیشه پاسخ به چنین سئوالاتی برای متخصصان و برای تئوری پردازان چابکی سازمانی بسیار حیاتی است .با این وجود متاسفانه کارهای کمی در مورد اندازه گیری چابکی سازمان انجام شده است اندازه گیری شاخص برای برنامه ریزی استراتژیک و تعیین میزان چابکی کنونی سازمان و تعیین نیاز سازمان به چابکی و شناسایی این شکاف و ایجاد فرمولی برای پرکردن این ضعف ضروری است.محاسبه شاخص چابکی همان گونه که تعریف شده، بسیار مشکل است، زیرا باید در بطن تغییر این اندازه گیری انجام شود . بیشتر شاخصهای چابکی رویکردی گذشته‌گرا دارند یک روش متفاوت برای اندازه گیری چابکی استفاده از پیچیدگی به عنوان یک شاخص جایگزین برای اندازه‌گیری چابکی است. بنابراین چون چابکی یک تغییر غیر قابل پیش‌بینی است این رویکرد دیگر مناسب نخواهد بود اگر چه روش‌های دیگر اندازه گیری چابکی نیز این ضعف را دارند در صورتی این مشکل حل می شود که اطلاعات کافی تجربی برای نشان دادن اینکه پیچیدگی با چابکی مشابه است در دسترس باشد و این محدودیت این روش است. اما منطق فازی روشی دیگر است که ابزار بسیار مناسبی برای تصمیم گیری در اختیار قرار می دهد . بنابراین مشروح این مقاله شاخص

مناسبی برای اندازه گیری چابکی با روش منطق فازی که روش مطمئن تری است را بیان می‌دارد .مقدمهموضوع تغییر موضوعی تازه نیست اگر به گذشته باز نگریم در می یابیم که از قرن پنجم پیش از میلاد سه مکتب فلسفی معتبر یونان مسئله تغییر را مطرح کرده بودند. امروزه سازمانهای زیادی در مواجهه با افزایش رقابت حاصل از نوآوریهای تکنولوژیک و محیط های متغیر بازار و تغییر در تقاضای مشتریان قرار گرفته‌اند.این وضعیت بحرانی موجب تغییرات اساسی در اولویتها، دیدگاههای استراتژیک و رسالت استراتژیک در بازار رقابتی افزایشی و توسعه و بهبود انعطاف پذیری و مسئولیت پذیری سازمانی شده است: به نظر می رسد که با داشتن پیش آگاهی نسبت به تغییر، تصور آن و از آن فراتر پذیرش وقوع قطعی تغییر به جای هراس از آن بهتر می توانیم مسیر تغییر را تعیین کنیم و حتی خود عامل تحقق آن باشیم. در دهه گذشته بیشتر سازمانها ساختار دهی دوباره و مهندسی مجدد را در جواب به چالشها و تقاضاها در پیش می گرفتند؛ اگر چه که همیشه هم موفقیت آمیز نبوده است. اساس و بنیان سازمان چابک در یکپارچگی سیستم اطلاعاتی ، تکنولوژی افراد، فرایندهای تجاری و تجهیزات در سازمان هارمونیک برای پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است.در واقع سازمان چابک نه تنها تمام شکل فعالیتهای سازمان را در بر می گیرد، بلکه با زنجیره ارزش آن سازمان نیز در ارتباط خواهد بود.سازمان چابک به طور کلی می‌تواند باعث کاهش هزینه های تولیدی و افزایش سهم بازار ، ارضای نیاز مشتریان آماده سازی برای معرفی محصول جدید ارزیابی و تخمین فعالیتهای فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود.از این‌رو سازمان چابک به عنوان پارادایم سازمان قرن ۲۱ طرفداران بسیاری دارد و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان شده است. اگر چه توانایی ایجاد سازمان چابک با آن سرعتی که مورد نظر بوده، حاصل نشده است، چون توسعه تکنولوژی برای مدیریت سازمان چابک هنوز در مرحله رشد است. از این‌رو در سازمان چابک سوالات مهم زیادی در ارتباط با چابکی باید پرسیده شود، همچون چابکی چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ چگونه سازمانها می‌توانند به داشتن آن پی ببرند با این حال که شاخصهای مناسبی برای اندازه‌گیری آن وجود ندارد و اینکه چگونه و تا چه حدی ویژگیهای سازمان می تواند بر عملکرد تجاری آن تاثیر بگذارد ؟چگونه می توان چابکی را با قدرت رقابتی مقایسه کرد ؟ اگر یک سازمان بخواهد چابکی خود را بهبود ببخشد چگونه می تواند موانع اصلی را برای بهبود شناسایی کند؟چگونه می شود در دستیابی موثر به چابکی نقش داشت؟ پاسخ به این سوالات برای متخصصان و تئوری پردازان طراحی سازمان چابک بسیار حیاتی است .البته تنها تلاشی که برای اندازه‌گیری چابکی به عنوان یک ویژگی ساختاری سیستم انجام شده، در شاخص گراسون مشهود است. گراسون مدل سازی چابکی سازمان مجازی و ارتباطات آن را پیشنهاد داده است: ساختن یک گراف از ارتباطات که مشکلات موجودیتها را نشان می‌دهد. او در این مدل تعداد نقش آفرینان و روابط میان آنها را شناسایی کرده و به این نتیجه رسیده است که اگر آنها افزایش پیدا کنند پیچیدگی و به تبع آن چابکی نیز افزایش پیدا می کند.شاخص پیچیدگیبیشتر افراد یک ادراک ذاتی از پیچیدگی دارند . پیچیدگی نه تنها از اندازه سیستم بلکه روابط داخلی اجزای سیستم (که رفتار آنها را قابل پیش بینی نیست) نشئت می گیرد. این مسئله تازه‌ای نیست که محققان در تلاش برای اندازه‌گیری آن باشند . رویکرد اصلی در مقابل اندازه‌گیری پیچیدگی سیستم بر اساس اندازه گیری آنتروپی است. مفهوم آنتروپی تغییرات بسیاری داشته است . یک تعریف آن است که آنتروپی میزان اطلاعات لازم برای شناسایی وضعیت سیستم در هنگام اندازه گیری پیچیدگی است . سیستم‌های پیچیده‌تر زیر سیستم های بیشتری دارند و همچنین روابط خطی و غیر خطی که نیاز به اطلاعات بیشتری برای تعیین وضعیت آنها در هر لحظه از زمان وجود دارد. شاخص آنتروپی اطلاعات، تابعی از احتمالات حالت است (Pi) نه شرایط .آنتروپی، اطلاعات بیشتر از یک مجموعه ترکیبی از راه حلهای جامع و کامل با احتمال وقوع آنهاست که فرمول آن به صورت زیر است: (البته این فرمول در شرایطی است که سیستم کاملا-غیر قابل پیش بینی است.)[۱۱] (I تابعی زنجیره ای از اطلاعات است)اندازه گیری چابکی با منطق فازیهدف اندازه گیری چابکی و شناسایی موانع اصلی بهبود چابکی، کمک به مدیران برای دستیابی بهتر به یک سازمان چابک است. برخی دیگر از

نویسندگان، از روش فازی و روشهای یکپارچه شاخصهای چابکی را پیشنهاد کرده اند . آنها شاخص چابکی را به عنوان ترکیبی از سطوح اندازه گیری ظرفیتهای چابکی تعریف کرده اند. از این‌رو سطح چابکی کامل یک سازمان (I) به این صورت اندازه گیری می شود : ( شاخص چابکی)وقتی Aij سطح چابکی از ظرفیت j سازمان است بنابراین سطح مرتبط سازمانی می‌تواند به وسیله استاندارد سازی تمام سطوح چابکی کامل از سازمانهای رقابتی به دست آید.دیگر روشها ی اندازه گیری بر اساس فرایندهای سلسله مراتب تحلیلی ایجاد شده است .با استفاده از این روشها ارزیابی کنندگان یک تکنیک مقایسه ای برای مقایسه ظرفیت های چابکی مورد استفاده قرار می دهند . در نهایت این ارزیابی کل ظرفیتهای شاخصهای چابکی را برای هر شرکت ترکیب می کند . اولویت تفاوتهای سازمان یا تفاوتهای تولیدی می توانند به وسیله مقایسه چابکی سازمانهای مختلف و فعالیتهای تولیدی تشخیص داده شود.از این‌رو براساس ویژگیهای عادی تولید محصول اگر Ri و Wi را شاخص چابکی و وزن هر ظرفیت چابکی در نظر بگیریم، شاخص چابکی، به صورت زیر تعریف می شود : ( شاخص چابکی)این روش از نظر اجرا بسیار راحت است و توجه آن بر روی موارد مهم است . بیشتر معیار های چابکی به وسیله عبارات زبان شناختی تعریف شده که به وسیله احتمال چند گانه و ابهام طبقه‌بندی شده اند. پس امتیاز دهی به تکنیک های بالا همواره می تواند مورد انتقاد قرار گیرد، چون ملاک استفاده شده برای امتیاز دهی ظرفیتهای چابکی دارای این محدودیتهاست:-۱ چنین تکنیکی ابهام و احتمال زبان شناختی را در ارتباط با قضاوت در مورد یک عدد در نظر نمی گیرد.-۲ قضاوت هدفمندانه ، انتخاب ارزیابی‌کنندگان تاثیر زیادی را بر این روشها خواهند داشت.اگر چه منطق فازی از ابزارهای سودمند برای مسائلی است که شاخصهای آنها مبهم و غیر معلوم است، اصول فازی و وسایل ارزیابی می تواند برای عبارات زبان شناختی استفاده شود.هر اصطلاح زبان شناختی می تواند در ارتباط با عضوی از تابع باشد. منطق فازی با ایجاد فرضیه‌های جهانی در مورد عدم وابستگی جامعیت ،انحصاری بودن شواهد مرز ابهام در تعاریف را مورد پذیرش قرار می دهد. این مسئله این امید را ایجاد می کند که سنجشهای کیفی در تصمیم گیری استفاده شود، چون معمولا بسیار مهم هستند.منطق فازی کاربرد وسیعی در تصمیم‌گیری مدیریت پیدا کرده است . با این دیدگاه برای یاری دادن مدیران برای دستیابی به یک سازمان چابک ، یک مدل براساس منطق فازی پیشنهاد شده است و به عنوان ابزار اندازه گیری چابکی سازمان و شناسایی موانع اساسی بهبود سطح چابکی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این رویکرد رتبه بندی عملکرد و اهمیت اوزان ظرفیتهای متفاوت چابکی به وسیله متخصصان در اصطلاحات زبان شناختی بیان شده است. بنابراین از اعداد فازی مناسب برای نشان دادن ارزشهای زبان شناختی استفاده می‌شود و عملیات ساده ریاضی برای یکسان کردن این اعداد فازی به یک عدد فازی به کار گرفته می‌شود که به این عدد شاخص چابکی فازی گفته می شود.(FAI)همچنین این شاخص چابکی فازی با عبارات مناسبی ترکیب و باعث شده است که سطح چابکی در عبارات زبان شناختی بیان شود. بعد از آن شاخص اهمیت عملکردی فازی (FPII) است که هر ظرفیت چابکی را برای کمک به مدیران جهت شناسایی عوامل اصلی در نظر می گیرد و برای مدیران سازمانها عمل مناسب برای بهبود سطح چابکی را پیشنهاد می کند.الگوی مفهومی چابکی سازمانهدف سازمان چابک ایجاد رضایت برای مشتریان و کارمندان است . یک سازمان ضرورتا دارای مجموعه ای از ظرفیتها برای پاسخگویی به تغییرات در محیط تجاری است .اگر چه وضعیتهای تجاری در بیشتر شرکتها خودشان را در انبوهی از تقاضاهای غیر قابل پیش بینی می یابند، پس افزایش سریع چابکی لازم و ضروری است . چابکی ممکن است به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شده باشد. برای اینکه یک سازمان به چابکی دست یابد، باید ایجاد کنندگان چابکی در آن سازمان وجود داشته باشند .با این دیدگاه به ادبیات موضوع، نویسندگان یک الگو مفهومی را برای چابکی سازمان بسط داده‌اند که در شکل (۱ ) نمایش داده شده است. اصلی ترین نیروی محرک چابکی، تغییر است . اگر چه تغییر چیز جدیدی نیست، ولی تغییرات امروز در مقایسه با گذشته با سرعت بالاتری در حال روی دادن هستند. تلاطم و عدم اطمینان در محیط تجاری دلیل اصلی شکست صنایع مختلف است، مخصوصا

صنایع تولیدی .تعداد تغییرات و نوع آنها ، ویژگیها و خصوصیاتشان نمی تواند براحتی تعیین شود و شاید فقط تعریف شدنی باشد. سازمانهای مختلف با ویژگیهای خاص و موقعیتهای متفاوت تغییرات مختلفی را تجربه کرده اند که این تغییرات خاص هستند و شاید در نوع خود بی نظیر باشند ولی ویژگیهای معمولی در تغییرات برای هر سازمانی اتفاق می افتد . حوزه های اصلی تغییر در محیط تجاری به صورت زیر طبقه بندی شده است ــ :تغییرات سریع بازارها که به علت رشد سریع آنها و معرفی محصولات جدید و کوتاه شدن عمر محصولات ــ.وجود رقابت شدید به علت تغییرات شدید بازار ، افزایش فشار هزینه ها ، رقابت های بین المللی ــ. تغییر در نیاز مشتریان به‌واسطه وجود تقاضای عادی ، بالا ـ رفتن کیفیت و زمان کوتاهتر تحویل محصولات ــ.رشد تغییرات تکنولوژیك با معرفی محصولات جدید و سیستم های یکپارچه ( نرم افزاری و سخت افزاری ــ).تغییر در عوامل اجتماعی به‌واسطه موانع محیطی ، فشار کار و انتظارات کاری و فشار های منطقی .از نگاه استیفن رابینز تغییرات به صورت زیر طبقه بندی می شوند ــ: ماهیت نیروی کار ــ؛تکنولوژی ــ؛ضربه های اقتصادی ــ؛رقابت ــ؛روند اجتماعی ــ؛سیاست های جهانی.سازمان چابك بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیر قابل پیش بینی بودن محیط تجاری نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد . از این‌رو سازمان چابك نیاز به ظرفیتهای موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات ، عدم اطمینانها در محیط تجاری دارد .این ظرفیتها شامل ۴ عنصر اصلی هستند:۱) قدرت پاسخگویی (واکنش): توانایی شناسایی تغییرات و پاسخگویی سریع به آنها جهت برطرف سازی آنها .۲) رقابت : توانایی دستیابی موثر و کارا به اهداف و رسالتهای سازمان.۳) انعطاف پذیری /قدرت پذیرش: توانایی پردازش فرایند های مختلف و دستیابی به اهداف گوناگون با امکانات یکسان.۴)سرعت /چابکی/تیزی: توانایی انجام فعالیتها در کوتاهترین زمان ممکن. بااستفاده از این ۴ اصل یك متدلوژی برای ترکیب آنها به یك سیستم مرتبط و یکپارچه ایجاد شده است و همچنین از آنها به‌عنوان ظرفیتهای رقابتی استراتژیك نیز نام برده شده است. بنابراین اگر یك سازمان می خواهد چابك باشد، باید این ۴ اصل را در نظر داشته باشد . دستیابی به چابکی نیاز به واکنش نشان دادن در بعد استراتژی ها ، تکنولوژی ها ، افراد و فرایندهای تجاری است . بدین ترتیب تمام حوزه‌های سازمان نیاز به داشتن حامیان چابکی برای پاسخگویی موثر به تغییرات بازار دارند . در گذشته برای کمك به مدیران در دستیابی به چابکی سازمان مطالعات زیادی برای شناسایی وسایل چابکی که مدیران سازمان می توانند آنها را بر طبق استراتژی سازمان ، فرایند های تجاری و سیستم های اطلاعاتی انتخاب کنند ،انجام شد.به عنوان ۴ عنصر جزئی در چابکی شناسایی شد ــ:تحویل ارزش به مشتریان ــ؛آمادگی در مواجهه برای تغییر ــ؛ارزش گذاری برای دانش و مهارت انسانی ــ؛ایجاد همکاران مجازی.علاوه بر آن مجموعه ای از ۳۲رکن چابکی، همانگونه که در (جدول ۱) لیست شده است پیشنهاد شد که شامل ۴ بعد است: رقابت مدیریت مرکزی ، سازمان مجازی ، توانایی مهندسی مجدد و دانش سازمانی .این ارکان به عنوان جنبه های چابکی پیشنهاد شده است و برای تعیین رفتار کلی سازمان استفاده می‌شود.رویکرد ارزیابی چابکی فازیچارچوب ارزیابی چابکی فازی (FAE) که در شکل ۲ نمایش داده شده است از دو قسمت اصلی تشکیل شده است .قسمت اول ارزیابی محیط عملیاتی تجاری است و شناسایی ظرفیتهای چابکی آن. قسمت دوم این چارچوب ارزیابی ظرفیتهای چابکی و ترکیب کردن رتبه بندی و اوزان آنها برای رسیدن به شاخص چابکی فازی (FAI) یك سازمان چابك و تطبیق دادن آن با سطح چابکی مناسب و ایجاد تحلیل بهبود است که گامهای اجرایی آن به صورت زیر ارائه شده است:۱. انتخاب معیاری برای ارزیابی.۲. تعیین یك مقیاس مناسب برای ارزیابی رتبه عملکردی و اهمیت اوزان برای ظرفیتهای چابکی.۳. اندازه گیری عملکرد و اهمیت ظرفیتهای چابکی با استفاده از روشهای زبان شناختی.۴. نزدیك شدن به عبارات چند گانه با استفاده از اعداد فازی.۵. جمع کردن رتبه های فازی با اوزان فازی برای دستیابی به شاخص چابکی فازی سازمان.۶. جور کردن شاخص چابکی فازی با سطحی مناسب و مطلوب.۷. تحلیل و شناسایی موانع اصلی بهبود.نتیجه گیریاگر چه FAI( شاخص فازی چابکی) به وسیله رویکرد منطق فازی در عبارات ارزشی بیان شده است، اما رتبه بندی مذکور یك تصویر کلی از احتمالات مرتبط را نشان می دهد . از این‌رو این

روش به تصمیم گیرندگان درجه بالایی از انعطاف پذیری در تصمیم گیری را ارائه می دهد .با این حال که استفاده از روش فازی از سایر روشها بهتر است، ولی استفاده از آن محدودیتهایی را نیز به همراه دارد و آن این است که عناصر تابع چند متغیره به درک مدیریتی تصمیم گیرندگان وابسته است . پس تصمیم گیرنده باید در سطح استراتژیک سازمان باشد تا بتواند اهمیت تمام جنبه ها مانند استراتژی و بازاریابی و تکنولوژی را درک کند. باوجود مشکلات محاسبه میانگین اوزان فازی توسط مدیران اگر این محاسبات انجام شود در کاهش زمان صرف شده و احتمال خطا برای مدیران بسیار موثر خواهد بود. به طور خلاصه استفاده از این روش دارای مزایای بسیاری است که می تواند برای تصمیم گیرندگان سازمانی بسیار حیاتی باشد _:به تحلیلگران اطلاعات ارزشمند و واقعی ارائه می‌کند.FAI (شاخص فازی چابکی) میزانی از ارزشها را بیان می‌کند که یک تصویر کلی در مورد احتمال چابکی سازمان و اطمینان از تصمیم اتخاذ شده می دهد _ .به شکل سیستماتیک عوامل ضعیف را در سازمان شناسایی می‌کند و ابزاری در اختیار مدیران قرارمی دهد تا به وسیله آن طرحهایی برای بهبود شرایط ارائه کنند _.این مدل ساختاری را برای واکنش نشان دادن در مقابل محیط ارائه می کند و اثر عدم اطمینان را بر روی هر یک از عوامل محاسبه و ارزیابی دقیقی ارائه می‌کند.منابع:-۱ فرانسوا ز کوریلسکی بیلیار – از میل به تغییر تا لذت تحقق آن – ترجمه :الهه رضوی – انتشارات سازمان مدیریت صنعتی(– ۱۳۷۸)

Sharifi, H., Zhang, Z., ۱۹۹۹. A methodology for achieving agility in manufacturing-۲ organization: An introduction. International Journal of Production Economics ۶۲, ۷–۲۲.-۳
استیفن پی رابینز – رفتار سازمانی جلد سوم – دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی – دفتر پژوهشهای فرهنگی(۱۳۷۸)
Machacha, L.L., Bhattacharya, P., ۲۰۰۰. A fuzzy logic-based approach to project-۴ selection. IEEE Transactions on Engineering Management ۴۷ (۱), ۶۵–۷۳.۵-Beskese, A., Kahraman, C., Zahir, Z., ۲۰۰۴. Quantification of flexibility in advanced manufacturing systems using fuzzy concept. International Journal of Production Economics ۸۹ (۱), ۴۵–۵۶۶-Goldman, S.L., Nagel, R.N., Preiss, K., Dove, R., ۱۹۹۱. Iacocca Institute: ۲۱st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry Led View, vols. ۱ & ۲. Iacocca Institute, Bethlehem, PA. Guesgen, H.W., Albrecht, J., ۲۰۰۰. Imprecise reasoning in geographic information systems. Fuzzy Sets and Systems ۱۱۳, ۱۲۱–۱۳۱ منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۶

## رموز بلندآوازگی شرکتهای چینی

احمد الهیاری

چکیده: فراگیر شدن نامهای تجاری چینی در بازارهای جهانی در سالهای اخیر اتفاقی نیست بلکه حاصل اتخاذ رویکردی معقول و متفاوت در عرصه مناسبات سیاسی و تجاری از سوی دولتمردان و کارآفرینان چینی است. نوشتار
حاضر کارراهه های استراتژیک چینی‌ها برای طی مسیر از بی نام و نشانی تا بلندآوازگی جهانی را مورد کاوش قرار می‌دهد تا آموزه مناسبی برای دولتمردان و شرکتهای ایرانی برای جهانی شدن فراهم سازد. برپایی نامهای تجاری مشهور جهانی فرایندی پیچیده و مسیری ناهموار است که سهولتی برای دستیابی به آن متصور نیست.مقدمهسازمان توسعه و همکاری اقتصادی در گزارشی اعلام کرده‌است که چین در پنج سال آینده با پیشی گرفتن از آمریکا و آلمان جایگاه بزرگترین صادر کننده جهان را به خود اختصاص می‌دهد. اقتصاد روستایی چین در حال تبدیل شدن به یک اقتصاد صنعتی است. چین می‌خواهد از یک سرمایه گذار

منفعل به فعال دارای فرصت برای به دست آوردن درآمدهای بسیار از بازار آمریکا تبدیل شود.با این حال، برخی معتقدند این دوره به سـهولت آغـاز نخواهـد شـد جهش از یـک شـرکت رقـابت کننـده از طریـق مزیتهـای هزینـه ای بـه شـرکتی دارای نوآوریهـای تکنولوژیـک ، نـام تجـاری قوی، بازاریابی و شـبکه توزیع جهانی بسـیار دشوار است.شـرکتهای چینی یا به عبارتی پیمانکاران فرعی سطح دوم و سوم دیروز، قصـد دارنـد نامهـای تجـاری آینـده را در اختیـار داشـته باشـند. «ساخت چین» در برابر «ساخت آمریکا» و «ساخت ژاپن» قـد علم خواهـد کرد. اکنون صادر کنندگان قدرتمند چینی اهداف جاه طلبانه تری دارند و آن عبارت است از فروش کالا تحت نام تجاری خویش و مجهز شدن برای کسب سودهای عالی که نام تجاری به همراه خود می‌آورد.این نوشـتار تلاش دارد تـا بـا بهره گیری از نمونه های واقعی دنیای کسب و کار مسیر حرکت چینی ها را به تصویر کشـد. برای این منظور تعـداد زیادی از مقالاـت و کتابهـا مورد بررسـی قرار گرفته است.اراده ملی برای ترویـج نامهای تجاری چینیسازنـدگان چینی به رغم رونق بسـیار در فروش داخلی و خارجی لزوما شاهـد افزایش سود خویش نیسـتند. دلیل این امر را بایستی در تمرکز سازنـدگان چینی بر ساخت کالا برای مارک‌های دیگر، در برخی موارد صدور کالا با نامهای جعلی و غفلت از صدور کالاهای دارای فناوریهای سطح بالا تحت نام تجاری خویش جسـتجو کرد. بسیاری از کالاها با برچسب و نشان تجاری خارجی به خارج از چین منتقل می‌شوند. از طرفی وزارت بازرگانی چین طی گزارشـی اعلام کرد صادرات چین عمـدتا شامل محصولات مصـرفی است و تنها تعداد اندکی از نامهای تجاری چین در صادرات جهانی حضور دارنـد.شـرکتهای بزرگ چینی مجبورند استراتژی هایی برای جهانی شدن پدید آورند. آنها دریافته انـد که درآمـدهای انـدک از طریق تولیـد ارزان و بی نـام و نشان به سـفارش شـرکتهای معظم جهانی بایستی جای خود را به ثروت آفرینی ملی از طریق صـدور کالاهـای دارای فناوریهـای بالاـ و تحت نـام تجـاری خود دهـد.ارزش نـام تجـاری قـابلیتی برای فروش محصولات آنان با قیمتی بالاتر به طور مسـتقیم به مشتریانی است که خواهان پرداخت به مارک های شناخته شده هستند.دولت چین بـا درک ضـرورت صـدور محصولاـت بـا نـام تجـاری چینی، طلیعه دار این حرکـت شـده‌است. دولت چین در سال ۲۰۰۱ تصمیم به ترغیب شـرکتهای چینی گرفت تـا به توسـعه نـام تجاری خویش در بازارهای جهانی بپردازنـد. وزارت بازرگانی از شـرکتهای چینی خواسـته است تـا به صـدور محصولاـت با نامهای تجاری معروف خویش و ترویـج جهانی آن مبادرت ورزنـد. به هر منطقه و نیز هر صنعتی دسـتور داده شده است تا نام تجاری معروف مربوط به خود را پدید آورد. آنان بایستی گروهی از نامهای تجاری مشـهور را پرورش دهند که از نفوذ بین المللی برخوردار باشند.در سال ۲۰۰۱ «اداره دولتی نظارت کیفیت، بازرسی و قرنطینه» به همراه موسسه «ناظر کیفی مصـرف کننـدگان» قواعـدی را برای ارزیابی چگونگی مـدیریت نامهای تجاری شـرکتهای دولتی چینی اعلام کردنـد و بـدین ترتیب پایه گـذار «کمیسـیون ملی برای ترویـج نامهای تجاری» شدند. در این راسـتا دولت موظف گردید تا نقشـی کلیدی در تشویق شـرکتها برای اجرای استراتژی ملی ایجاد نامهای تجاری ایفا کنـد.کمیسـیون یاد شـده سالانه اقـدام به ارزیابی نامهای تجاری جدیـد و برتر ملی بر اساس معیارها و قواعـدی مشـخص می کند تا زمینه برای مدیریت ،ترویج و توسـعه نامهای تجاری چینی فراهم شود. مـدیر این کمیسـیون معتقـد است که «پرورش نامهـای تجـاری برتر نه تنها وظیفه خود کارآفرینان است بلکه قسـمتی از کار بر عهـده دولت است». ایجـاد محصولاـت دارای نـام تجـاری برتر به شـدت نیازمنـد راهنمایی و تقویت شـدن از سوی دولت است.این کمیسـیون قصـد دارد تـا از طریق مجموعه ای از ارزیابیهـا به ترویـج و حمایت ملی از شـرکتها و محصولات معروف چینی بپردازد و «استراتژی نام تجاری برتر» ( Top-Brand Strategy) را عملیاتی سازد.استراتژی نام تجاری برتر شـرکتها را تشویق می کنـد تا جایگاه جهانی نامهای تجاری خود را ارتقا دهند. هدف نهایی استراتژی یاد شده شـکل گیری گروهی از نامهای تجارتی رقابتی و با نفوذ چینی است. مقامـات چینی در حال آماده سازی ۱۰۰ تا ۱۵۰ شـرکت هسـتند که به خارج از کشور راه یافته و وارد یک رقابت بین المللی شونـد. بر اساس برنامه ریزی کمیسـیون نامهای تجاری داخلی بایستی به قـدری از کفایت برسـند که در زمره ۵۰ شرکت برتر جهـانی طی ۳ تا ۵ سـال قرار گرفته و به رقـابت در عرصه جهـانی بپردازنـدعلاوه بر کمیسـیون ملی ، بیش از ۳۰ ایالت و منطقه

خودمختـار در چیـن موسـساتی از ایـن دسـت برای ترویـج و تقـویت نامهـای تجاری چینی بـا بیش از ۶۰۰۰ نـوع محصول پـدید آورده‌اند.بیشتر شـرکتهای چینی هنوز درک مناسبی از جا انداختن (Positioning)یک نام تجاری ندارنـد. چین از مزیتهای هزینه ای برخوردار است اما مـدیریت نام تجاری و خـدمات بازرگانی هنوز در چین مناسب نیست. برای نفوذ در بازار آمریکا، قـدرت نام تجـاری یـک ضـرورت اساسـی است.آنـان می‌داننـد که بـایستی به سودهای بیشتری دست یابنـد که منبعث از نام تجاری آنها است. چینی هـا دریـافته انـد کـه پدیـد آوردن جایگـاه منـاسب جهـانی برای عبـارت «سـاخت چین» بـا تولیـد محصولاـت نیروبر(Labor Product) و صـرفا ارزان امکان پـذیر نیست.تعـدادی از شـرکتهای چینی اهداف جاه طلبانه جهانی خود را بدون خجالت بیان می کنند. یک سخنگوی نینگوبرد (NingoBird)یکی از بزرگترین سازنـدگان تلفن همراه بیان می کند :«هدف آینده ما تبدیل شدن بـه یکی از ۳ سازنـده جهانی تلفن همراه است». ژانگ (Zhang)رئیس شـرکت چینی و پرآوازه حایر (Haier) خویش را «جک ولش» دیگری می‌نامـد تـا آنجـا که به تقلیـد از کتاب «راه جنرال الکتریک» کتابی موسوم به «راه حایر» منتشـر کرده است.همزمان با تلاش شـرکتهای چینی برای جهانی شـدن تعداد زیادی از چینی ها روانه دانشـکده های بازرگانی اروپا، استرالیا و آمریکا شده‌اند تا شیوه ها و ترفندهای آنان را در برند سازی بیاموزند.آیا اراده ملی دولتها و شـرکتها برای تسـخیر بازارها کافی است؟ یک اقتصاد در حـال رشـد نـاگزیر از پدیـد آوردن چنـد ملیتیهاست. انگلیس و آمریکا این کار را کرده‌انـد. ژاپن و کره نیز در این مسیر بوده‌انـد و اکنون نوبت چین است.شـرکتهای چینی پیش از چنـد ملیتی شـدن باید متوجه چند امر مهم باشـند. ابتدا لازم است تا تمامی شـرکتها اعم از دولتی و خصوصـی به سازمانهای تجاری مـدرن تبدیل گردند. جهانی شدن شـرکتهای چینی فرایندی گریز ناپذیر است. آنان بایستی مزایای داخلی را تبـدیل به مزایای بین المللی کننـد. یوانجینگ(Yuanging) رئیس شـرکت رایانه ساز لنوو(Lenovo) بر این بـاور است که «ما نبایستی تنها به خاطر بین المللی شـدن اقـدام به جهانی شـدن کنیم بلکه بایستی آماده باشـیم تا اقـداماتی جامع برای بازسازی داشـته باشـیم تا خویش را با اسـتانداردهای بین المللی همراسـتا سازیم».در سطح بعدی، تقلیل انبوه سازندگان به چند سازنده کلیدی است. در چین حـدود ۴۰۰ سازنـده تهویه هوا، و نیز بیش از ۱۰۰ سازنده خودرو وجود دارد.این امر منتهی به کاهش قدرت آنها می‌شود. اگر تعداد سازندگان کنونی لوازم خانگی و نیز اقلام مصـرفی الکتریکی بیش از ۱۳۰۰ واحد است می‌توان آنها را به تعـداد بسیار کمتری تقلیـل داد و موجبـات قوت آنهـا را فراهم سـاخت.توفیق روز افزون چینی ها علاوه بر اراده ملی در سـطح دولت و شـرکتها مرهون ترکیب و پیاده سازی استراتژی هایی است که دست کم اندیشـمندان مدیریت بارها آنها را زمزمه کرده‌اند. ترسیم کارراهه‌های استراتژیک و ترکیب کردن استراتژی های شناخته شده در دنیای بازرگانی، هنری است که چینی ها در برخی از صنایع به خوبی در آن به هنرنمایی پرداخته اند و می روند که پس از ژاپن و کره شـگفتی و شهرت ساز باشند.تولید کنندگان چینی زمانی به عنوان تامین کنندگان دست چندم مطرح بودند از این رو مزیت هزینه‌ای آنها موجب گرایش فعالان درجه یک دنیا به آنها گردید. معدود کالاهای چینی راه یافته به بازارهای اروپا و آمریکای شمالی نیز که در فروشگاههای ارزان فروش، عرضه می شدند، به شیوه هـای گونـاگون به اختفای خاسـتگاه اولیه محصولات می‌پرداختنـد تا مبادا حساسـیتی در مصـرف کننـدگان آن دیار پـدید آورنـد. امروز کالاهـای چینی بـا نشان تجاری خود آشـکارا و با افتخار به فروش می رسـند.هر کارراهه استراتژیک ترسـیمی از یک مسیر چند مرحله ای است که هر یک شامل مجموعه ای ترکیبی از استراتژی ها برای نیل به هدفی مشخص است. در مطالعه نامهای تجاری موفق چینی دو کارراهه استراتژیک مورد شـناسایی قرار گرفته است. هر کارراهه ترکیبی هوشـمندانه از استراتژی ها در ابعاد مختلف است. در نگاه اول استراتژی های به کار رفته در هر کارراهه، استراتژی های آشـنا و شـناخته شـده دنیای کسب و کارنـد اما هنر استراتژیست هـا آنجـا آشـکار می‌شود که ترکیبی از استراتژی هـا را بـا توجه به شـرایط حال و آینـده و قابلیتهای شـرکت در هر مرحله پدیـد آورنـد و در یک کارراهه چنـد مرحله ای ترسـیم کنند.کارراهه استراتژیک گام به گامبرخی شـرکتهای چینی همچون حـایر برای دستیـابی به شـهرت و نام تجاری در فراتر از مرزها ، تلاش می‌کننـد تا کارراهه ای استراتژیک ( نمودار ۱) را به تقلید از

شرکتهای ژاپنی چون تویوتا و هوندا در دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی طی کنند. مولفه های اساسی این کارراهه شامل مراحلی به شرح زیر است :مرحله ۱: بازار هدف سخت،گوشه بازار،عوامل فروش محلی ،کیفیت و قیمت: هدف از این مرحله رسوخ اولیه و در معرض دید قرار دادن محصول و نام تجاری شرکت و آشنائی اذهان مصرف کنندگان است.بازار هدف سخت گزینه اول حرکت برای جهانی شدن: گسترش بازار بسیاری از شرکتها به فراتر از مرزها با صدور کالا به بازارهای نرم و آسانتر همچون آسیای جنوب شرقی- که بازاری رقابتی دارند اما رقبای قوی و غالبی در آنها فعالیت نمی کنند- آغاز می‌شود. اما «حایر» بر این باور است که بایستی در گزینش بازار برای ورود به عرصه رقابت جهانی به گونه ای متفاوت از سایرین عمل کند. در کارراهه استراتژیک، «حایر» برای ورود به رقابت جهانی، از همان ابتدا، بازارهای سخت را هدف قرار داد.بازارهای سختی چون بازارهای اروپا و آمریکا از وسعت بیشتری برخوردار بوده و همچنین بازار داخلی بزرگترین رقبای جهانی هستند. از این منظر نفوذ در بازارهای نرم پس از رسوخ و شهرت در بازارهای سخت با سهولت بیشتری صورت می پذیرد.استراتژی گوشه بازار: دو شرکت «حایر» و «کلون»(Kelon) برای حضور در بازارهای اروپا و آمریکا با عرضه محصولاتی برای گوشه‌ای خاص از بازار همچون یخچالهای کوچك- که بیشتر در دفاتر،خانه های دانشجویی،هتل ها و . . . به کار می روند- آغاز کردند. در منطقه آمریکای شمالی «حایر» موفق ترین شرکت لوازم خانگی در اقلام مصرفی مشتریان با درآمد پایین مانند یخچالهای فشرده و نیز کابینت های ذخیره سازی نوشیدنی بوده است «حایر» با ورود از انتهای پایینی بازار تلاش کرده است روزنه‌ای برای حضور در بازار آمریکا پدید آورد. شرکتهای ژاپنی نیز مشی مشابهی را دهه های ۷۰ و ۸۰ میلادی امتحان کردند. نفوذ اولیه در بازارهای سخت، با انتخاب گوشه‌ای از بازار با هدف آشناسازی اذهان مصرف کنندگان با نام تازه وارد و نیز آشنایی شرکت با رفتار مشتریان و رقبا صورت می پذیرد.کانال توزیع آمریکایی و اروپایی: شرکتهای چینی اولین بار طعم بازار آمریکا را دو دهه پیش هنگامی که نیمی از اقلام در «وال‌مارت» ساخت چین بودند چشیدند استفاده از فروشگاههای نامداری که مشهور به فروشنده کالاهای ارزان و در عین حال با کیفیت هستند استراتژیی است که چینی ها برای عرضه و رساندن محصول به مشتری اتخاذ کردند.قابلیتی چون سیستم های توزیع چون وال مارت و کی مارت(K-Mart) برای ورود به بازار زمانی که ژاپنی ها به بازارهای آمریکا چشم دوخته بودند وجود نداشتند. سونی مجبور بود خود یك نام تجاری در آمریکا به وجود آورد.کیفیت قابل اتکا و قیمت پایین: در ابتدا بسیاری از شرکتهای چینی تامین کننده کالاهای مصرفی بازار بودند و با اتکا به قیمتهای پایین و کیفیت قابل قبول وارد بازارهای بین المللی شدند. در چین ترکیب کیفیت و قیمت همچنان استراتژی غالب فروش بسیاری از کالاهای مصرفی است.تاثیر جهانی شدن و موفقیت وال مارت نشانگر آن است که قیمتها در بازارهای آمریکا نیز از اهمیت برخوردارند.هم اکنون کالاهای چینی عرضه شده در بازارهای آمریکا و اروپا با استانداردهای اروپایی و بین‌المللی ارایه می گردند و انتظارات مصرف کنندگان را به خوبی با قیمتی مناسب برآورده می سازند.مرحله ۲: طراحی و تولید در محل، سرعت و تمایز، تبلیغات در مقیاس جهانی: تعمیق بازار، وفادارسازی مشتریان و رقابت پذیر شدن شرکت حاصل مرحله دوم کارراهه استراتژیك خواهد بود. باید به خاطر سپرد که حفظ دستاوردهای مراحل پیشین همچنان در دستور کار شرکت قرار دارد.طراحی و تولید در محل: «حایر» تلاش کرده‌است که آمریکایی ها به جای حس وارداتی بودن نام تجاری آن احساس کنند که «حایر» یك نام تجاری محلی شده آمریکاست. آنها کارخانجاتی را در ایالات متحده افتتاح کرده‌اند و همین سیاست در بازارهای اروپایی پیاده شده‌است.در گذشته این شرکت سعی می کرد محصولات خود را در چین طراحی کند و در ژاپن و آمریکا به فروش برساند. امروزه «حایر» دارای ۱۰ مرکز اطلاعاتی، ۶ مرکز طراحی و چند کارخانه در خارج است و شعار «جهانی شدن به علاوه محلی شدن» را محقق کرده است. این امر می‌تواند از جهانی شدن تولید و نیز رویکرد حك شدن عبارت «ساخت حایر» در عوض «ساخت چین» جهت ایجاد احساس نام تجاری محلی شده نشات گرفته باشد.سرعت و تمایز دو رویکرد ارزش آفرینی متفاوت: «حایر» افراد تحقیق و توسعه را به ایالات متحده می فرستد تا مستقیما با مشتریان یا حتی

عوامل فروش در فروشگاههای زنجیره ای برای یافتن نیازهای مشخص آنان به گفتگو بپردازند. «حایر» در چین و خارج آن موفق بوده است چرا که بر برآورده کردن نیازهای مشتریان و ارزش آفرینی برای آنان متمرکز شده است. مصرف کنندگان در آمریکا به نامهای مشهوری چون جنرال الکتریک و ویرپول عادت کرده‌اند بنابراین جای تعجب خواهد بود که آنان نامی را برگزینند که تاکنون آن را نشنیده‌اند. حرکت کند شرکتهای بزرگ ، فرصتی در اختیار چینی ها برای رقابت در بازارهای خانگی این شرکتها قرار می‌دهد.سرعت برای درک و ارضای هرچه سریعتر خواسته های مشتریان و تمایز به معنای معرفی محصولات با ویژگیهایی برای برآوردن نیازهای مختلف، دو رویکرد غالب ارزش آفرینی در «حایر» هستند.شرکتهای بزرگ توجهی به جزییات خواسته های مشتریان ندارند و این فرصتی برای تمایز در اختیار «حایر» هوشیار قرار می‌دهد.یک شرکت بین المللی بزرگ تقریبا ۱۸ ماه صرف توسعه یک نوع ظرف جدید نوشابه می کند اما این زمان در «حایر» فقط پنج ماه است.معمولا تولید کنندگان بزرگ لوازم خانگی از انعطاف پذیری مناسبی برخوردار نیستند بنابراین پاسخ آنها به بازار کندتر است.تبلیغات در مقیاس جهانی: مانند غربی‌ها شرکتهای چینی نیز به تبلیغات وسیع در مقیاس جهانی می پردازند. تبلیغات در ورزش سریعا رو به رشد است.پیش بینی می‌شود هزینه تبلیغات تا سال ۲۰۰۸ با نزدیک شدن به المپیک پکن افزایش یابد. لنوو تاکنون تنها حامی مالی ارشد و رسمی‌المپیک بوده است. این کار لنوو قسمتی از رویای بلند مدت آن برای تبدیل شدن به یک نام تجاری بین المللی است.مسافران به گوینگدو در چین شاهد هزاران بالون هستند که لوگوی «حایر» را برخود دارند و در مسیر فرودگاه برافراشته شده‌اند. تالار شهر نمایشگاهی برای تلفن های همراه،تلویزیون های صفحه تخت،رایانه‌ها، ظرفشوها و یخچالهای حایر است.شرکتهای چینی به تقلید از شرکتهای آمریکایی و ژاپنی می‌کوشند اندک اندک راهی به تبلیغات رسانه‌ای جهانی و نیز تبلیغات غیر مستقیم مقاله‌ای مجلات معتبر راه یابند. برای مثال می‌توان از مصاحبه مدیر ارشد «حایر» با مجله شرکت مک‌کنزی یاد کرد. تقویت محتوای اینترنت پیرامون نام این شرکتها راهکار دیگری برای بهره گیری از تبلیغات پنهان مقاله ای بوده‌است. همچنین به همه این موارد می‌توان انتشار کتابی تحت عنوان «راه حایر» را افزود.مرحله ۳: نوآوری،گسترش طیف تخصصی محصول: در مرحله سوم استراتژی های مراحل پیشین چون بهره گیری از عوامل فروش آمریکایی،تولید در محل، تمایز و سرعت در ارزش آفرینی و تبلیغ جهانی ادامه می یابد. این مرحله نوآوری تکنولوژیک و گسترش طیف تخصصی محصول را در بر می‌گیرد. تبدیل شدن به حاکم بلامنازع بازار هدف اساسی این مرحله است. نوآوری های تکنولوژیک: چینی ها با سه موضوع استراتژیک درباره محصول مواجهند. کیفیت ، تخصص یافتن در محصول و نوآوری. بهبود کیفیت می تواند چین را در بازارها برای کالاهای استاندارد چون یخچال،گوشی های تلفن همراه و تلویزیون ها رقابت پذیر سازد.متخصص شدن در محصول می تواند چین را با عملکرد بهتری از جنبه قیمتها و حاشیه سود مواجه سازد. گام سوم نوآوری یعنی «اختراع شده در چین» به جای «ساخت چین» باعث تسلط بر بازارها می شود.«حایر» چهار درصد از درآمد را صرف تحقیق کرده و تیم های محلی توسعه محصول را در توکیو و ایالات متحده برای ایجاد تمایز در خطوط تولید و حرکت به سوی جایگاه بالاتر در بازار ایجاد کرده است. «حایر» اعلام کرده است که یک مرکز تحقیق و توسعه و کارخانه در هندوستان به عنوان یک کشور در حال توسعه افتتاح می کند.با درک ناکارآمدی تکیه بر قیمت و لزوم سرمایه گذاری بر توسعه محصول جدید در پنج سال آینده، تی‌سی‌ال (TCL) سازنده تلویزیون ، بودجه سه درصدی تحقیق و توسعه خود را به پنج درصد از فروش ارتقا خواهد داد.گسترش طیف محصولات: «حایر» اکنون محصولات متعددی همچون یخچالهای بزرگ،تهویه هوا و ماشین های لباسشویی،تلویزیون و نیز تلفن همراه تولید می‌کند.در صورت آشنایی اذهان مشتریان با نامهای تجاری جدید و درک ارزشهای خلق شده توسط شرکت برای مصرف کنندگان آمادگی آنها برای بهره گیری از سایر محصولات شرکت افزایش می یابد. بدین ترتیب «حایر» قصد دارد سهم دو درصدی خود از بازار یخچالهای بزرگ در آمریکا را به ۱۰ درصد ارتقا دهد.کارراهه استراتژیک جهشیبلند آوازگی یک نام تجاری مستلزم برنامه ریزی بلند مدت و تلاش هوشمندانه و صرف هزینه بسیار

است.کارراهه جهشی (نمودار ۲) متمایز از کارراهه اول بوده و توسط برخی دیگر به عنوان یک میانبر برای پرهیز از فرایندهای پر فراز و فرود استفاده شده‌است. پس از موفقیت اولیه، این کارراهه بایستی با استفاده از سایر استراتژی ها در شرایط جدید تکمیل شود. شرکتهای تی‌سی‌ال و لنوو نمایندگان این کارراهه بوده و مولفه های آن به شرح زیر است:مرحله ۱: بازار هدف سخت، خرید نامهای تجاری موفق جهانی: برخی شرکتهای چینی برای ورود به بازارهای آمریکا نسبت به ژاپنی‌ها و کره‌ای‌ها فرایند را سریعتر طی می‌کنند. استراتژی آنها بسیار واضح است «پرش از فرایند ایجاد نام تجاری توسط خرید نامهای تجاری معروف و موفق جهانی». این شرکتها از فرایند ایجاد نام تجاری می جهند زیرا به قابلیتهای بسیار سطح بالایی از سرمایه‌گذاری و زمان طولانی نیاز دارد و در انتها نتیجه تلاشها معلوم نیست.مقامات چین بزرگترین شرکتهای چینی را تشویق کرده‌اند تا در تملک شرکتها و بازارهای خارجی تهاجمی تر عمل کنند. رهبران کشور عنوان می کنند که برای شرکتها بهتر است جهانی شوند و برای این کار بهتر است به جای ساختن نام تجاری از صفر به خرید نامهای تجاری معروف بپردازند.خرید نامهای خارجی به ویژه غربی توسط سازندگان چینی علامتی از یک جابه جایی مهم در زنجیره تامین است که طی سه دهه گذشته میان آسیا و غرب برقرار بوده است.یکی از قوتهای برخی از شرکتهای چینی آن است که آنها به عنوان شرکای تجاری یا تامین کننده برای بزرگترین بنگاههای جهانی کار کرده‌اند.در واقع شرکتهای چینی نیستند که معامله خرید را انجام می‌دهند بلکه معامله‌گر اصلی دولت چین است.دسامبر ۲۰۰۴ یادآور زمانی است که یک شرکت بی نام و نشان به نام لنوو ناگهان گامی جهانی برداشت.خرید بخش لپ‌تاپ شرکت آی بی ام موجب شد تا لنوو تبدیل به سومین بازیگر جهانی رایانه های شخصی شود.در تملک بخشهایی از آی بی ام، لنوو توانست دو نام تجاری شناخته شده در صنعت رایانه متعلق به آی‌بی‌ام را به دست آورد.استراتژی لنوو پیوند دادن نام خود با بهترین و شناخته شده ترین محصولات است تا هنگامی که در ذهن مشتری نام لنوو معادل نامهای اصلی شود. با این خرید لنوو از یک شرکت گمنام پس از «دل» و «هیولت‌پاکارد» تبدیل به سومین رایانه ساز دنیا می‌شود. تملک استراتژیک چند نام تجاری آی‌بی‌ام و منابع انسانی آن گامهای استواری هستند که فرایند بین المللی شدن شرکت لنوو را شتاب می‌بخشد. شرکت چینی تی‌سی‌ال نیز سال گذشته شرکت فرانسوی چند ملیتی «تامسون» را که خود شامل شرکت آمریکایی آرسی‌ای (RCA) بود به تملک در آورد زیرا می‌خواست از قوتهای آن بهره گیرد. «تامسون» در اروپا قوی است و جای پای محکمی‌در آمریکا دارد جایی که تی‌سی‌ال چین هیچ حضوری در آن ندارد.مرحله ۲:تولید و تبلیغ در مقیاس جهانی با ترکیب نامهای اصلی و نام جدید: محصولات لنوو به مدت پنج سال با لوگوی آی بی ام ساخته خواهند شد. لنوو که ۲۸ درصد بازار رایانه شخصی چین را در اختیار دارد بر سهم ۶/۴ درصد آی‌بی‌ام در بازارهای جهانی چشم دوخته است.تی‌سی‌ال پس از تملک تامسون فرانسه بزرگترین تلویزیون ساز دنیا شد. این امر موجب شد تا تی‌سی‌ال بتواند از نام تجاری آمریکایی آرسی‌ای بهره گیرد. سپس تی‌سی‌ال از تصویر مشهور آرسی‌ای ( یک سگ موسوم به نیپر) بر محصولات خود استفاده کرد.تی‌سی‌ال و لنوو در تلاش اند تا از فرایندهای پرزحمت ساختن و ترویج نامهای تجاری از طریق خرید آنها جهش کنند اما این امر مخاطراتی دربر دارد. جهانی شونده های جدید می توانند نامهای تجاری و خبرگان صنعت را خریداری کنند اما موضوع اصلی قابلیت اجرایی و مدیریتی آنها است.در نگاهی به چینی ها می توان دریافت که آنها داراییها را می‌خرند و سپس آمریکاییها را برای حل مشکلاتشان در درون آمریکا استخدام می کنند دوم اینکه در پشت این صحنه آنها از زمان برای مطالعه و یادگیری برای تبدیل شدن خویش به خبرگان استفاده می کنند.مرحله سوم: تولید و تبلیغ در مقیاس جهانی با نام تجاری چینی: به محض شناخته شدن نام لنوو شرکت به تدریج لوگوی آی‌بی‌ام را حذف و محصولات را با نام خود خواهد فروخت. در اذهان تردیدی درباره اینکه نام تجاری تینک‌پد توسط لنوو ساخته شده است باقی نخواهد ماند و این همان مطلوب استراتژیست های شرکت چینی است. از این پس مراقبت از نام تجاری در دستور کار خواهد بود و متناسب با شرایط جدید استراتژی های دیگری درون مراحل بعدی مورد توجه قرار می‌گیرند.نتیجه گیریپیاده‌سازی «استراتژی ترویج نامهای تجاری برتر» در سراسر چین به

یک اراده ملی تبدیل شده‌است. اما اراده ملی و پشتوانه مالی تنها عوامل انگیزشی و پشتیبانی کننده هستند. دستیابی به بازارهای جهانی بدون تدوین کارراهه های مناسب امکان پذیر نیست.در مطالعه شرکتهای چینی دو کارراهه اساسی برای رقابت در بازارهای جهانی شناسایی گردید. کارراهه گام به گام مسیری است دشوار و زمانبر که نیازمند مراقبت و بازخوانی مستمر نتایج و تصدیق حرکت است و از سهولت برخوردار نیست. کارراهه گام به گام ، شامل گزینش بازارهای سخت،گزینش گوشه بازار، ارایه محصول با کیفیت و ارزان و بهره گیری از کانال های توزیع آمریکایی چون وال‌مارت در مرحله اول است. مرحله دوم این کارراهه طراحی و تولید در محل، ارزش آفرینی سریع و متمایز و تبلیغات در مقیاس جهانی را شامل می‌شود. در مرحله سوم نوآوریهای تکنولوژیک و گسترش طیف تخصصی محصولات تجربه می‌شود.امکان پرش از فرایندهای دشوار برای جا انداختن نام تجاری تا حدودی برای برخی شرکتهای چینی فراهم شده‌است. از این رو کارراهه جهشی شکل گرفته است. در این راه دولت چین معامله گر اصلی است و شرکتها را به اتخاذ این کارراهه تشویق می کند. پس از خرید نام تجاری ، محصول تا مدتی با ترکیبی از نام اصلی و نام چینی تولید و در مقیاس جهانی به بازار عرضه می‌شود. در صورت موفقیت این ترکیب، به تدریج نام اصلی حذف و نام چینی به عنوان نام تجاری اصلی معرفی می‌شود.برای کارراهه ها نمی‌توان پایانی را درنظر گرفت و در ادامه مسیر با توجه به شرایط، لازم است مراحل دیگری به آنها افزوده شود.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هفدهم -شماره ۱۷۱

منابع و ماخذ

۱) Wu Yibing ,Interview: China’s Refrigerator Magnate , The McKinsey Quarterly, ۲۰۰۳ Number ۳۲) Wu Yibing , Gao Paul and Woetzel Jonathan R Can Chinese brands make it Abroad? , The McKinsey Quarterly, ۲۰۰۳ Special Edition: Global directions۳) Haier America plant and Haier’s Globalization strategy , haier.com.cn۴) Brand Strategy to establish world-renewed chinese brand, china.org.cn۵) Building Brands in Global Markets Stressed , china Daily , April ۲۰۰۵ ۶) Bancai Cesar , Chinese New Globalizers, www.cfoasia.com۷) Baker Chris, Chinese Companies Target Brand Names, The Washington Times, June ۲۴ ۲۰۰۵

## مدیریت تولید علم

مصطفی یوسفی راد

مقدمه: هدف و ارتباط مدیریت در یک نهاد تحقیقاتی و اجرایی چیست ؟ اصولاً ساختار سازمانی موجود و وظایف محوله در کنار امکانات به چه میزان قابلیتهای مدیریت مبنی بر دانش را بروز می دهد و چقدر در سازمان کاری مذکور

مدیر نقش آفرین و مؤثر است ؟ آیا با وجود مدیران فعلی و ساختار و امکان موجود در بخش تحقیقات و اجرای کشور می توان انتظار آغاز جنبش نرم افزاری و نهضت تولید علم را داشت ؟ چقدر سیستم فوق (مجموعه رهبری و سازمان کاری مدیریت تولید علم) در انقلاب علمی کشور که شاید بتوان از آن به عنوان انقلاب چهارم یاد کرد ، مؤثر و موفق خواهد بود ؟ انقلابی که بی شک دور از انتظار نیست و با روند فعلی توسعه کشور و مراودات جهانی از ابعاد مختلف اقتصادی ، سیاسی ، اجتماعی ، علمی ، نظامی و ...شاید بروز آن را اجتناب ناپذیر کرده باشد . بی شک پاسخ به سئوالات فوق مستلزم بحث بسیار عمیق و دقیقی می باشد . چرا که مدیریت در تولید علم و رشد دانش کشور بدون توجه به ساختار و سازمان کاری فعلی پژوهش و تحقیقات در کشور و مدیریت

بخش اجرایی امری بیهوده است چرا که هر دو لازم و ملزوم یکدیگرند . بهرحال منظور از مدیریت تولید علم مجموعه ای از مدیریت ایجاد دانش و مدیریت استفاده از دانش است .مدیریت فعلی تولید علمدر حال حاضر پژوهش و تحقیقات در کشور ایران از لحاظ ساختاری بدین گونه تعریف شده که بخشی از تحقیقات در دانشگاهها و مراکز علمی – تحقیقاتی و حوزه علمیه و بخشی در درون وزارتخانه ، سازمانها و مراکز صنعتی و اجرایی جای گرفته است ، اگر چه محققین هر دو بخش معمولاً در هر دو بخش فوق باید حضور داشته باشند اما در شرایط فعلی عمدتاً متخصصین بخش صنعت و اجرا با دانشگاه ارتباط دارند در حالی که بخش عمده ای محققین بخش دانشگاه ارتباط چندانی با بخش صنعت و اجرا ندارند . بودجه و امکانات تحقیقات نیز در کشور بین دو بخش فوق تقسیم شده اما بخش اعظم بودجه تحقیقاتی در خارج از دانشگاهها وجود دارد بطوریکه تنها ۳ درصد از کل بودجه تحقیقاتی کشور در دست وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری است .بدین ترتیب حداقل از بعد اعتبارات پژوهش مشخص می شود که پشتوانه محکمی در دست دانشگاهها وجود ندارد . البته بررسی نحوه انتخاب مدیران بخش تحقیقات و الگوهای انتصاب آنها نیز خود جای بحث بسیار عمیق دارد .اما نکته مهم در خصوص مطالب فوق چنین به نظر می رسد که متولی امر پژوهش در کشور به عنوان رهبری اصلی بخش تحقیقات تحت شرایط فوق نمی تواند تنها وزارت علوم ، تحقیقات و فن آوری باشد و ساختار کنونی نیز مدیریت تولید علم را از دست این وزارت خانه خارج کرده و باعث ایجاد مدیریتی پراکنده و بدون نظام در این بخش شده است .چالشهای مدیریت تولید علممدیریت تولید علم ، مدیریت بر چه بخش و سازمانی است ؟ افرادی که در این مجموعه متوقع حسن مدیریت هستند ، چه کسانی میباشند؟ برنامه ریزی ، سیاستها و الویتها ، چگونگی اجرای وظایف ، کنترل و ارزیابی فعالیتها در سازمان کاری مدیریت تولید علم چگونه تدوین می شود؟بی شک موارد فوق جزء چالشهای اساسی در مدیریت تولید علم کشور است . چرا که از دیدگاه سازمانی در شرایط فعلی سازمان کاری تحقیقات در کشور در هر دو بخش دانشگاه ، حوزه و بخش صنعت یا اجرایی گرفتار معضلات خاصی است . از همه مهمتر اینکه در بخش دانشگاه با وجود مشکلات موجود در بخش آموزش صرفاً بدون نیاز سنجی از شرایط فعلی کشور صورت می گیرد . وقتی با بخشهای هم ارز خود مانند حوزه هنوز ارتباط علمی مناسبی وجود ندارد و در بخش صنعت و اجرا سازمان پژوهش در درون و یا کنار زنجیره ای از زیر بخشهای اجرایی – صنعتی قرار دارد که حرکت تحقیقات را کند می کند .در هر دو بخش ملاک واقعاً علمی و معتبری بر انتخاب مدیران پژوهشی وجود ندارد . قوانین و مقررات حاکم معمولاً دست و پای مدیر تحقیقاتی را می بندد و وی را دچار روز مرگی های خاص خود می سازد . در هیچکدام از بخشهای تحقیقاتی فرهنگ دانش رقابتی وجود ندارد و از رهبری مدرن تحقیقات در شرایط فعلی خبری نیست . تغییرات سازمانها بسیار ناهمگون است یا در مواردی آنقدر کند و سطحی است که اثر بخشی خود را از دست می دهد یا چنان سریع و ناگهانی که فرصت پذیرش و هضم آن وجود ندارد . مدیریت در هر دو بخش شدیداً متأثر از تغییرات سیاسی مجموعه های بالای آنها می باشد .مدیریت تولید علم در شرایط کنونی به عنوان یک استراتژی تجاری و یکی از ارکانهای اساسی امنیت ملی محسوب می شود که با داشتن هنر انسجام بخشیدن به تلاشهای افراد متمایز ، باهوش و خلاق و مبتنی بر دانایی فرصت تبدیل ایده ها را به تولید و کاربرد مهیا می سازد در حالی که هیچگونه ملاک مناسبی و معیار ارزیابی مفید بودن دانش و علم تولید شده برای مدیر بخش تحقیق وجود ندارد و اگر هم هست یک ملاک بخشی است و یا سلیقه ای از بعد فرهنگ سازی در سطوح مختلف جامعه به دلیل نبود یک متولی اساسی در بخش تحقیقات ، موضوع تولید علم تقریباً بصورت خاص در کشور پیگیری می شود و تنها دست اندر کاران بخش پژوهش گاه و بیگاه در مناسبتهای خاص و آن هم برای مدتی کوتاه و گذرا به اهمیت تحقیقات می پردازند .عمدتاً مدیران اجرایی نیز فارغ از تحولات علمی جهان وقتی شرایط اجتماعی ، اقتصادی و سیاسی و بدون اقبال به بخش تحقیقات ، تصمیمات خود را در برنامه های حاکم بر کشور اعمال می کنند و به قول معروف دائم خود را تکرار می کنند ، بهرحال طبق نمودار ارائه شده چالشهای مدیریت تولید علم را می توان به پنج بخش تقسیم کرد و شاید عمدتاً مشکل در این باشد که متولی تولید علم در کشور

نامشخص است .چالشهای مدیریت تولید علمنقش آفرینی مهارتهای مدیریتی مدیر سازمان کاری روند کاری ابعاد آموزش ابعاد فرهنگیسنت گرایی فقدان متولی اصلی دیوان سالاری بنیانهای آموزشی نامناسب عدم بستر سازی و فضا سازیملاک عزل و نصب کمبود امکانات و تسهیلات سیاستها و برنامه های نامناسب عدم توجه به جوانان تکرار و سرقتهای علمیویژگیهای مدیریت فقدان بانک اطلاعاتی تقلب در قوانین و مقررات پایان نامه ها عدم امنیت علمیقدرت رهبری فقدان ارتباطات نقص در ملاکهای سنجش بی هدفی ترجمه اثر بخشی تولید علمزمان فقدان تکنولوژی ضعف نظارت و ارزیابی تقلید گرایی فرار مغزها ساختار اجرایی نامناسب طرحهای تحقیقاتی مشکل زبانهای بیگانه تبلیغات و ترویج بی ثباتی کاربرد تولیدات علم خودسانسوری کمبود نیروی انسانی ماهر هسته ها و گروههای علمی انفعال نخبگانچه باید کرد ؟در فرآیند تولید علم ، ایده در یک بستر مناسب علمی و یک روش تحقیق مناسب ، با وجود فرضیه ها به نظریه یا یک محصول علمی تبدیل می شود و پس از معرفی در جایی مناسب خود استفاده می شود . بنابراین نقش مدیریت در تمام مسیر این فرآیند کاملاً مؤثر است . مدیریت تولید علم فرایند ایجاد ، تأیید ، اعتبار بخشی ، توزیع و کاربرد دانش است . در این حالت هیچ وقت یک محصول علمی بدون کاربرد و ارجاع باقی نمی ماند و تحت این شرایط اگر بدون کاربرد و ارجاع بماند منسوخ خواهد شد . رهبری مدرن تولید علم با ایجاد ساختار مناسب ، وظیفه بندی خود را تعریف می کند و با فراهم آوردن تمام امکانات از آغاز و معرفی یک ایده تا کاربرد آن نقش خود را ایفا می کند .سیستم ساختار سازی مدیریتی سنتی با قدمتی بیش از سی سال بر کل نهادهای کشور سایه افکنده و حوزه تولید تحقیقات و علم نیز از این قاعده مستثنی نیست این در حالی است که بند نه برنامه چهارم توسعه ایران بر سازماندهی و بسیج امکانات و ظرفیتهای کشور در جهت افزایش سهم کشور در تولید علم جهان با تقویت نهضت نرم افزاری و ترویج پژوهش تأکید شده است . بدیهی است برای نیل به چنین هدف مهمی می بایست با پرهیز از دام تمرکزگرایی ، متولی پژوهش و تحقیقات کشور به صورت یک سازمان کاری منسجم و شامل مجموعه ای از نهادهای تحقیقاتی دولتی و خصوصی کشور در کنار هم گرد آمده و بازوهای اجرایی خود را در مناطق و استانها بگسترانند .از سوی دیگر سازمان تحقیقاتی به دلیل ماهیت پژوهشی با افراد خاصی از پژوهشگران سر و کار دارد با وجود ویژگیهای خاص از نظام مورد گرایی ، عدم توجه و دخالت در امور علمی بطور کل بیزارند . بدین ترتیب وجود مکانیزمهای مناسب برای هدایت فعالیتهای علمی پژوهشگران ، وجود تضمین های لازم و حمایت از ایده ها می بایست در سازمان کاری تحقیقات در نظر گرفته شود .بهرحال ساختار سازی می بایست در ارتباط با محیط و شرایط کل کشور صورت گیرد ، ساختاری که نسبت به محیط مناسبت داشته باشد .همانطور که بیان شد در فرآیند تولید علم نقش مدیر ، کشف ایده ها ، امکان بروز آنها ، تأیید و اعتبار بخش ، اجرا ، توزیع و کاربرد دانش است . انعطاف پذیری در این فرآیند شرط اساسی موفقیت است . امکان تغییر وظایف یا بسط و توسعه آنها با توجه به شرایط موجود به فرض محال اگر در هیچ سازمان کاری دیده نشود اما در امر پژوهش یک اصل غیر قابل انکار است . بهرحال تبیین وظایف یک نهاد تحقیقاتی می بایست در چارچوب اهداف سازمانی آن تعریف شود و از همه مهمتر در مدیریت تولید علم این برنامه ریزی باید مبتنی بر برنامه ها و چشم اندازهای ملی کشور صورت گیرد . ساختار تولید علم ضمن اینکه ساختاری یادگیرنده و ارگانیک می باشد بلکه دارای کنش خلاق نیز می باشد و دائماً خود را با هدف نهایی می سنجد.در بخش مدیریت تولید علم بین نهاد تولید کننده علم و بخش مصرف کننده می بایست همراهی و هارمونیک های کاملاً منطقی وجود داشته باشد . شناخت ویژگیهای هر بخش از سوی بخش دیگر و کمک به مجموعه رابطین در الویت وظایف است . بخش تولید کننده مدام می بایست نیاز سنجی بخش مصرف را به عهده داشته باشد و بخش مصرف نیز تسهیلات لازم را در اختیار قرار دهد .ـ رهبری نوینانفجار سه پدیده فن آوری اطلاعات ، اینترنت و جهانی شدن سایه خود را بر مدیریت تولید علم گسترانیده است و در لوای این فرصتها می توان مدیریتی شگرف و هوشمند را بر عرصه تولید علم بنا نهاد .مدیریت نوین تولید علم نسبت به نوسانات

اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی حساسیت نشان میدهد و هر گونه تحولی را چه از نوع مناسبت و چه بحران ، تبدیل به فرصت می کند .در رهبری مدرن تولید علم ، شاخصهای ارزیابی بهره وری توسعه و تحقیق باید مدنظر قرار گیرد تا تولید علم هم مورد سنجش بهره وری قرار گیرد . به عبارت بهتر باید شاخصهای ارزیابی موفقیت های علمی در عرصه های مختلف مشخص گردد .تعیین الویتهای محلی از طریق نیاز سنجی های دقیق همگام با برنامه های کلان کشور ، ضمن ایجاد تنوع در موضوعات تحقیقاتی به بومی شدن محصولات علمی و همچنین کاربرد آسانتر آن بصورت محلی کمک می کند . بدیهی است تولید محصولات علمی منطبق بر نیازهای بومی ، نیاز به روشهای خاص خود دارد که منبعث از شرایط محیطی منطقه است در آن صورت تحقیقات قابلیت رقابت در حوزه نظر و کارآموزی در حوزه عمل را خواهد داشت .فرآیند تبدیل ایده آل به محصول در مدیریت تولید علم دیدگاه اقتصادی اینگونه مدیریت است زیرا همانگونه که باید برای تولید ، برنامه ریزی کرد باید برای توزیع هم برنامه ریزی کرد . امروزه مدیریت تولید علم از دیدگاه اقتصادی شکاف جذب فناوری را به حداقل رسانده است .نهایت آنکه شاخصهای عملکرد مدیریت تولید علم ابزار کارآمدی است که از طریق آن می توان میزان دستیابی به اهداف برنامه در مدیریت تولید علم را تعیین کرد .ـ جایگاه تکنولوژیتکنولوژی سرعت تولید علم را افزایش می دهد و آن را در چرخه اقتصاد سریعتر وارد می کند ، هر چقدر تولیدات علمی بیشتر باشد در اقتصاد جامعه اثربخش تر خواهد بود . اقتصاد قوی باعث تولید انبوه و اشباع بازار می شود ، بازار وقتی اشباع شود آنگاه رقابت معنی پیدا می کند . در رقابت اقتصادی ، علم ارزش و جایگاه خود را بیشتر مستحکم می کند . در جهان اطلاعاتی امروز نقش فن آوری در جهت نوآوری موضوعی اجتناب ناپذیر است .هر چند که ملتها مسیر خود را بر پایه منابع و فرهنگ خود ترسیم می کنند ، اما هم اکنون نخبگان علمی ملل متوجه شده اند که می بایست تکنولوژی معینی را کسب کرد ، خود را با آن وفق دهند و آنرا اجرا نموده و از تقلید به نوآوری روی آورند . چرا که خرید تکنولوژیهای حساس و پیشرفته هر روز مشکلتر می شود ، در این میان تشخیص تکنولوژی استراتژیک و عمومی که قابل سرمایه گذاری محلی است و تعیین دور نمای کلی و نتایج تحقیقات که قابل ثبت سریع اختراعات ، نمونه سازی ورود بسیار باشند قابل توجه و بسیار حائز اهمیت است .مراحل توسعه شامل فروپاشی جامعه کهنه ، انقلاب توسعه ، مدرنیزاسیون سرمایه تولیدی ، بین المللی شدن ، اقتصادی و رقابتی شدن و در نهایت تولید انبوه می باشد ، اگر چه عده زیادی معتقدند هنوز کشور ما در مرحله دوم قرار دارد اما می بایست مرحله سوم یعنی انقلاب تکنولوژی را آغاز کند و با تشویق به فراگیر شدن فرهنگ شبکه سازی ، به اشتراک گذاشتن اطلاعات را برای تولید علم و فناوری فراهم سازد ، زیرا همانقدر که استراتژی تشویق نوآوری اهمیت دارد ، ترغیب به انتشار علوم کسب شده و تقویت روح رقابت نیز مهم است .در عصر تکنولوژی و فناوری ، عملکرد دانشگاهها و حوزه و همچنین بخش صنعت و اجرا باید تغییر کند . کار مراکز علمی دیگر تنها تدریس نیست . ساختار اینگونه نهادها باید به نحوی سازماندهی شود که بتواند پاسخگوی یک نقش فعال در زمینه های پیچیده تر در حوضه اقتصاد ، حل بحرانها ، انجام مجموعه ای از خدمات مشاوره ای و تحقیقات پایه و تخصصی ، آموزشهای تخصصی حضوری و مجازی و در نهایت ایجاد دانشگاههای کارآفرین باشد و از سوی دیگر بخش صنعت و اجرا باید به سوی نهادهای در حال آموزش گام بردارد . در این میان پارکهای علم و فن آوری ، یک توسعه علمی کاربردی را در یک محیط فیزیکی با کیفیت بالاـ ایجاد میکند.ـ فرهنگ تولید علموقتی که هجمه فرهنگی از خارج وارد کشور می شود و فضای فرهنگی کشور را تحت تأثیر قرار می دهد . یا از بعد نظامی وارد یک کشور می شوند و آنرا تسخیر می کنند و از امکانات آن استفاده می کنند ، تنها دلیل آن دخالت بیگانگان نیست بلکه نشان دهنده ضعف آن کشور در آن بعد می باشد . هجوم ترجمه و تقلیدهای علمی و حتی در ساده ترین شکل آن رواج اصطلاحات تخصصی بیگانه بیانگر ضعف علمی کشورهای میزبان است امروزه اطلاعات مثل باد و ابر به همه جا پر می کشد و هیچکس نمی تواند از ورود آن به فضاهای فرهنگی محیط خود جلوگیری کند. باران در همه جا می بارد اگر آنرا در پشت سدها مهار کنیم می توان از آن استفاده کرد وگرنه سیلهای ویرانگر مختلف از ابعاد اجتماعی ، سیاسی و علمی ، همه

داشته های ما را از بین خواهد برد .علم به معنای شاخص خود و با مرجعیت دانش غربی ، وارد جامعه شرقی ایران شده است ، برای این ورود باید زیر ساختهای خود را نیز منتقل می کرد که در این شرایط ، پیکره و کل نظام ایران و ایرانی دچار تنش خواهد شد .واقعیت این است که هویت فرهنگی علم در جامعه امروز مهم است . می بایست برای علم از دیدگاه علم ایرانی شاخصهای مناسب تعریف کرد . البته میتوان علوم غربی را ترجمه و استفاده کرد اما بهرحال یکی از شاخصهای تولید علم ، بومی بودن آن است . نسبت علم با حلقه های دیگر معرفتی همانند فرهنگ و بومی شدن مسئله مهم جامعه فرهنگی ماست .در فرهنگ تولید علم اگر چه تقلیدتر ترجمه یا تکرار در بسیاری از مضامین مورد نکوهش قرار گرفته و نقل علوم و ترجمه را تولید علم به حساب نمی آورد اما در صورت هدفمندی می تواند با ارزش باشد . در مدیریت فرهنگی تولید علم برای تقلید ، ترجمه و تکرار باید الویت تعیین شود تا با هدفمندی بتوان در ارجاعات خود به دیگر محصولات علمی استفاده کرد .نقش مدیریت فرهنگی تولید علم در صیانت از تولید علمی و به بیان دیگر و موضوع مالکیت بسیار حائز اهمیت است . وضع قوانین مشخص و مجازاتهای لازم در امر سرقتهای علمی هم از رواج مظلوم کشی نخبگان جلوگیری می کند هم از تقلیدها و تکرارهای بی ارزش می کاهد .ارتقاء فرهنگ تولید علم منوط به حفظ ارزشهای علمی ، نخبه محوری با ایجاد جاذبه های لازم در محیط تحقیق و مدیریت دانایی است . در این خصوص می بایست مصونیتهای علمی جایگاه خود را در آزاد اندیشی علمی پیدا کند تا نخبگان با سرخوردگی به دامان غرب پناه نبرند و با حفظ اصول ، اخلاق و منطق علمی ، در عرصه توفان مغزی هیچ حصر و بندی وجود نداشته است .نتیجه گیریجنبش نرم افزاری می تواند زمینه ساز تولید فلسفه ای مدیر برای توسعه کشور ایران باشد . تفوق در علم ، به عنوان یک استراتژی اساسی ایفای نقش رهبری در جهان امروز است . به عبارت بهتر امنیت ملی کشورها و ملل بر پایه برتری تکنولوژی است که زاییده تولید علم و نوآوری می باشد . در این شرایط است که با ارزیابی و فهم دنیای امروزی ، بهبود وضع زندگی شهروندان ایرانی را با حفظ فرهنگ اصیل ایرانی– اسلامی در پیش رو خواهیم داشت .مدیریت تولید علم به عنوان مرجع بالاتر مدیریت تحقیقات و مدیریت دانش ، علم را به عنوان یک منبع بی پایان و سرمایه گذاری بسیار با ارزش در جهت منافع ملی بکار می برد .مدیریت تولید علم با دانستن این نکته که علم ذاتاً بدون مرز بوده و تمایل به جهانی شدن دارد ، باید رهبری بر همه مرزهای دانش را سر لوحه کار خود قرار دهد . اولین عرصه بسیار مهم جامعه در تمام سطوح عمودی آن است و می بایست وزن ، امتیاز و ارزش مقوله دانش محوری از سطح فرد آغاز ، در خانواده باور و در جامعه نهادینه و متبلور شود .طبیعی است که در این فرآیند با ایجاد ساختار مناسب در قالب چشم انداز بیست ساله کشور و با استفاده از تکنولوژیهای نو و استعانت از فرهنگ ملی و اسلامی کشور می باست در مسیر نهضت علمی قدم نهاد .تحت لوای مدیریت تولید علم ، کیفیت و سطح علمی تصمیم گیریهای کشور ارتقاء می یابد ، اقتصاد تک محصولی ، متنوع می شود ، جامعه دانایی بر پایه مدنیت اسلامی –ایرانی بنا نهاده می شود و اندیشه جهانی شدن ایران با حفظ فرهنگ و ارزشهای ملی مسیر می یابد .منابع و مواخذ:۱– احمدی فصیح "مدیریت دانش از دیدگاه استراتیژی تجاری" فصلنامه اطلاع رسانی ، دوره ۱۸ ، شماره ۳ و ۴ ، ۱۳۸۱ .۲– امینی "ساختار تولید و توسعه علوم دینی" مجله دین پژوهان ، دوره ۳ ، شماره ۲ ، ۱۳۸۲ .۳– ایرانشاهی ، م "مدیریت دانش در سازمانها : بررسی تأثیر متقابل فناوری ، فنون و انسان" ترجمهٔ نوشته گانب . دی . بات ، فصلنامه اطلاع رسانی ، دوره ۱۸ ، شماره ۱ و ۲ ، ۱۳۸۱ .۴– عبدالکریمی ، م "مدیریت دانش ، فن آوری و خلاقیت و نقش آنها در بهبود کارایی و اثر بخشی آنها" ، مرکز اطلاعات صنعتی و معدنی ایران ، ۱۳۸۲ ۵– علیدوستی "اداره سازمانهای پژوهش" مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران ، ۱۳۷۸ . منبع: کنگره بین المللی نهضت تولید علم،۲۵/۱/۱۳۸۴ -http://system.parsiblog.com/ ۱۲۰۵۸۳.htm

## آسیب شناسی فرهنگی توسعه علمی

، ۱۰:۱۶ آسیب شناسی فرهنگی توسعه علمی

روح الله تولایی

شاید بتوان یکی از عوامل مهم رکود علمی کشور و عقب ماندگی ما را «فقدان استراتژی کلان علمی» یا «فقدان سیاست علمی» مشخص دانست یعنی نمی دانیم چه می خواهیم و به کجا قرار است برسیم.

برنامه ریزی دقیق و علمی کوتاه مدت ، میان مدت و دراز مدت یکی از شرایط توفیق در رشد و شکوفایی علم است که باید مبتنی بر تدوین سیاستگذاری واقع بینانه علمی باشد چیزی که ما امروز بوضوح فاقد آنیم.سیاست علمی باید بوضوح اهداف فعالیت های علمی را تعیین کند و با بسیج امکانات به سوی تحقق آن پیش برود.اهداف باید متناسب با نیازهای جامعه و نظام و محیط آن باشند و مبتنی بر تعامل علم و جامعه باشند. تعیین زمان بندی دقیق و تخصیص بودجه و امکانات کافی برای اجرای برنامه ها نیز بدیهی است.ایجاد مدیریت پژوهش نیز برای جذب نیروهای علمی و بهره گیری بهینه از قابلیت های آنان نقش موثر و انکارناپذیری دارد زیرا نیروهای علمی دارای روحیات خاص خود، حساسیت ها و انتظارات و توقعات خاصی هستند، که مدیران اجرایی معمولی و غالبا با سطح نازل تحصیلات یا روحیه های خشن اداری و اجرایی را نمی توانند تحمل کنند و دیری نمی پاید که از آنان بیزار و گریزان شده ، یا دلسرد و بی انگیزه و نومید می شوند و کنار می گیرند و یا بسرعت از کشور خارج می شوند و در دیگر دیارها که زمینه ها و ابزارهای مورد نیاز برای تحقیقات و فعالیت های علمی شان را در دسترس آنان می نهند مشغول کار می شوند.مهاجرت نخبگانپدیده خطر خیز و هشدار دهنده ای که اکنون مدتی است زنگ آن بیخ گوش مسوولان کشور ما به صدا درآمده و گاهی با عنوان فرار مغزها یا تعبیر ملایم تر و قابل تحمل تر (و غفلت آورتر) مهاجرت دانشمندان یا مهاجرت نخبگان از آن یاد می شود که ماجرایی غم انگیز و عبرت فزا دارد و محتاج بررسی های مستقل و تحقیقات همه جانبه و کاملی است ، تا علل و عوامل آن بخوبی شناخته شود.لزوم تدوین سیاست های علمی (science Polices) واضح و تردیدناپذیر است وگرنه در برهوت بی برنامگی دست و پا می زنیم و خود نمی دانیم کجا خواهیم رفت.سیاست های علمی از یک سو ماموریت ها و اهداف فعالیت های علمی - پژوهشی و از سوی دیگر راهبردها، سیاست ها و برنامه های تحقق این اهداف و رسالت ها را در پیوند با کاربرد متناسب منابع ، امکانات و تسهیلات مورد نیاز تدوین و صورت بندی می کنند.سیاست علمی رابطه نهاد علم و محیط اجتماعی آن را تعیین و تنظیم می کند و با تنظیم درجه همزمانی بین علم و جامعه و بسیج منابع و امکانات به افزایش پویایی و قدرت حیاتی علم در جامعه یاری می رساند.بحث مقاله حاضر «تلقی علم به مثابه یک نهاد اجتماعی» است ، نه یک فضیلت (Virture) و ارزش (Value) فردی و اخلاقی.پیداست که علم به مثابه یک نهاد اجتماعی الزامات و اقتضائاتی دارد. سازمان و تشکیلات ، روابط، شبکه ارتباطی و تعاملات رفتارهای خاصی را طلب می کند.از نظر جامعه شناسی ، نهادهای اجتماعی تمایز یافته به طور عادی دارای ارتباطات محیطی و هویت اجتماعی و فرهنگی مستقل هستند، اما علم جدید در ایران با تفکیک نهاد علم از دیگر نهادهای فرهنگی رشد نیافته است و گسترش آن حاصل فرآیند انتقال و برخی سیاست ها و برنامه های خام و سطحی تعمدی بوده است و همین امر فقدان ارتباطات محیطی و هویت مستقل نهاد علم را در کشور ما تبیین می کند.مدیریت فرهنگاز سوی دیگر، جامعه بزرگتر را به پشتیبانی از این فعالیت ها متعهد می سازد. در ایران «نظام ارزشی نهادینه شده علم»، تکوین نیافته و لذا علم در جامعه ما نهادینه نشده است و جامعه علمی به معنای دقیق و فنی این واژه نداریم.یکی از شرایط نهادینه شدن فرهنگی علم و فرهنگ علمی در جامعه ، وجود سازگاری فرهنگی بین عناصر مختلف فرهنگی در جامعه است. در جامعه ما که در هر گوشه ای کسی علمی برداشته و کوس استقلال می نوازد و هر مدیری در هر اداره، پژوهشگاه، دانشکده یا موسسه ای طبق رای و سلیقه خود برنامه ریزی می کند و با توجه به مشکل عدم ثبات مدیریت ها در کشور با تغییر هر فرد یک سلیقه جدید بر آن دستگاه ، اداره ، مرکز یا موسسه پژوهشی حاکم می شود کجا می توان به نهادینه شدن فرهنگ علمی در جامعه امید بست؟ ما هنوز مدیریت پژوهش نداریم.بر مراکز علمی

ما سلیقه حاکم است ، نه قانون. باید از سلیقه محوری به قانونمندی برسیم ، آن هم قانونی که خود دانشمندان برای فعالیت های علمی شان تدوین می کنند. منظور از فرهنگ علمی مجموعه ای از باورها، ارزشها، هنجارها و فنون است که در جامعه علمی وجود دارد.با تقلیل عناصر چهارگانه فرهنگ به ۲ عنصر شناختی و هنجاری می توان از فرهنگ شناختی و فرهنگ هنجاری و بنابراین از نهادمندی شناختی و نهادمندی هنجاری سخن گفت.به عبارت دیگر، در اینجا نظریه ها، روشها، مکاتب و الگوهای فکری ، مجموعه ای از باورها و بخشی از فرهنگ جامعه علمی محسوب می شوند.رسم عالم ستیزیدر جامعه ای که متاسفانه رسم عالم ستیزی ، روشنفکر ستیزی ، برچسب زدن به تحصیلکردگان و متخصصان سنت و باب روز است و افراد نالایق به صرف دلبستگی های سیاسی و جناحی با شگردهای مخصوص و شعبده بازی های سیاسی مناصب و مقامات حساس و امتیازات را براحتی به چنگ می آورند و از آن خود می کنند و عالمان و اندیشمندان باید به حداقلی از معیشت بسازند و خون دل بخورند و دم برنیاورند، سخن گفتن از تغییر پارادایمی ، انقلاب علمی ، رشد و تولید علم به شوخی شبیه تر نیست؟شوخی تلخی که به جای آن که خنده آور باشد بیشتر رنج آور، استخوان سوز و آزاردهنده و جگرخراش و گریه آور است. کشوری با آن سابقه عظیم تمدنی و دین معرفت پرور و فرهنگ آفرین مثل اسلام ، آیا رواست در صحنه علمی چنین دچار رکود و انحطاط شود، که مغزها و نخبگانش از ناچاری و بی پناهی به فرار توسل جویند؟فرار از شرایط ناساز و تحمل ناپذیر، فرار از تبعیض ها و بی عدالتی هایی که هر روز می بینند، فرار از قوانین دست و پا گیر و ظالمانه ای که دانشمندان را کارمندان اداری می خواهد که فقط ساعت ورود و خروجشان باید دقیقا کنترل شود، برخوردهای توهین آمیز، تحقیرآلود، مستبدانه ، شخصیت کش و دل آزاری که از سوی برخی متصدیان اجرایی و سیاست بازان حرفه ای بی مروت با دانشمندان ، اندیشمندان و روشنفکران در این دیار شده و می شود سخت جگرشکاف و طاقت سوز است و سنگ را به صدا در می آورد.خود شخصا بارها شاهد و بلکه سوژه چنین علم ستیزی ها و برخوردهای وقیحانه وهن آمیز دل آزار بوده ام که تلخی آنها هیچ گاه از کام جانم محو نمی شود و فراموش ناپذیرند.گریز از کاسب کاران مستبدبعضی دانشگاه ها و مراکز علمی ما به دست یک مشت شارلاتان کاسبکار مستبد و بعضا دور از فرهنگ و منش علمی با روحیه های خاص نظامی و اطلاعاتی یا مریدان جناحهای خاص افتاده و پژوهشگاه های ما نیز به اداراتی تبدیل شده اند که مرداب استعدادهاست و باتلاقی که عمر دانشمندان را می بلعد و آنان را به یاس و بی اقدامی ، دلزدگی و کنار گرفتن می کشاند.امتیازات اعضای هیات علمی که طبق قانون و با تخصیص بودجه ویژه به آنان تعلق می گیرد، معلوم نیست کجا مصرف می شود و صرف سرمایه گذاری کدام آقازاده می شود و استاد دانشگاه مفلوک و بی پناه و آبرومندی باید برای پرداخت اجاره سر ماه یا شهریه ثبت نام مدرسه فرزندش شرمسار خانواده خود باشد و دم برنیاورد.اگر براستی قرار است اصلاحی صورت بگیرد اصلاح قوانین اداری مربوط به استخدام ، ارتقا، فرصتهای مطالعاتی اعضای هیات علمی باید در سرلوحه کار قرار گیرد. آن همه تاکید مکرر رهبر معظم انقلاب ، در عمل چه نتایجی داشته و ثمراتش چیست؟... و در پاسخگوییچه کسی آماده پاسخگویی است؟سالی که با عنوان پاسخگویی به مردم - به دنبال سال خدمات رسانی - نامیده شده مسوولان و متولیان اجرایی و فرهنگی کشور چگونه می خواهند به مطالبات بحق دانشگاهیان ، دانشمندان ، روشنفکران و اهالی فرهنگ و قلم و اندیشه پاسخ دهند؟چرا استاد کمترین حقی در انتخاب روسای دانشگاه ها، دانشکده ها، گروهها و حتی همکاران خود ندارد؟ منزلت و حرمت اجتماعی استادان دانشگاه چرا مورد بی توجهی است؟چرا برای یک استاد دانشگاه و عضو رسمی هیات علمی حتی امکان یک سفر چند روزه در طول سال میسر نیست؟ نشریات و کتب تحقیقی ، رایانه ، امکانات اینترنت چرا برای استادان ما یک رویا، آرزو و حسرت است؟ چرا تماس با همتایان علمی در خارج از کشور آنقدر محدودیت و هزینه دربرداشته باشد که متفکران و دانشگاهیان شریف ما از خیرش بگذرند؟ در محیطهای دانشگاهی ما هنوز استادان برای تهیه ژتون غذا مشکل دارند، چه رسد به بیمه و تسهیلات و امکانات رفاهی دیگر که اصلا حرفش را نباید زد.بر فراز مغزها نام مهاجرت علمی نهادن پاک کردن صورت مساله است و مشکلی را حل نمی کند. شجاعانه با دردها و

مشکلات روبه رو شویم و واقعیت ها را کتمان نکنیم.شمار اندك استادان فرهیخته ای هم که در کشور مانده اند، به شوق حمایت دلسوزانه رهبر عزیزی است که خود مرد قلم و اندیشه و میدان دانش است. عالمی دردشناس است و قدر خردورزی و آزاداندیشی و فکر و فرهنگ را خوب می شناسد.می بینیم و می بینید که چه اهتمامی به دانشگاه ها و اهل فرهنگ دارند و چه پدرانه و مهرآمیز جوانان برومند و افتخارساز المپیادی را در آغوش می کشند!اما براستی دستگاه های اجرایی عریض و طویل با نام فرهنگ و اندیشه و پژوهشکده و پژوهشگاه و سازمان و موسسه و دهها القاب ظاهر فریب دیگر برای اهل فرهنگ و رشد علم در کشور چه کرده اند؟خوب است گزارش کار به مردم بدهند تا معلوم شود موجب دلزدگی و گریختن و یاس چه تعداد متفکر و استاد و دانشمند شده اند و بودجه هایشان را کجا هزینه کرده اند؟چند صد متفکر را آواره و در به در ساخته اند و چه طومار درخشانی از علم پروری و فرهنگ سازی به جا نهاده اند؟وقتی رئیس پژوهشگاه یا دانشکده و دانشگاهی به جای مدیریت علمی و مدیریت پژوهش ، مدیرتنش می شود، باجگیری می کند، به قلع و قمع استادان و دانشمندان می پردازد و فریادرسی هم نیست ، چه باید کرد؟آیا راهی جز خانه نشین شدن یا جلای وطن به قصد خدمت به دین و کشور در دیاری دیگر باقی می ماند؟ چرا نباید تمامی مراکز علمی اعم از دانشگاه ها و پژوهشگاه ها را خود دانشمندان توانا اداره کنند؟ چرا در راس این مراکز آدمهای حقیر، عقده ای ، مستبد، باجگیر، سیاسی کار قرار می گیرند؟نمی گوییم که این مساله عمومیت دارد و هیچ مورد مطلوبی وجود ندارد و همه جا تاریک و سیاه است ، ولی متاسفانه وضعیت غالب همین طور است وگرنه چرا باید با رکود علمی کشور مواجه باشیم.هر چند استثناهای معدودی هم وجود دارد، اما درد را باید با همه تلخی اش پذیرفت و به درمان اقدام کرد.وضع معیشت و شرایط زندگی استادان در این دیار جدا اسفبار است. چه حکایت های تلخی از این دست دارم که همواره قلبم را می فشارد و اشك از دیدگانم جاری می سازد!براستی چرا باید چنین باشد؟ در این باره می توان رنجنامه ای نوشت!از حشمت اهل جهل به کیوان رسیده اندجز آه اهل فضل به کیوان نمی رسداینها را گفتم و بصراحت و تلخی هم بیان کردم تا روشن سازم که علم در جامعه ما نهادینه نشده است و جامعه ما فواید یک فرهنگ علمی به معنای دقیق و جدید آن است.تا علم در جامعه نهادینه نشود و فرهنگ علمی تثبیت نگردد، اوضاع همین خواهد بود که هست. فضای یاس آلود حاکم بر مراکز علمی ، سرخوردگی و دلسردی محققان و بالاخره پدیده شوم فرار مغزها!حاصل این همه نیز عقب ماندگی و تاخر علمی بوده است. آن هم در جهانی که در آن قافله علم شتابان در حرکت است.به تعبیر عالمانه رهبر معظم انقلاب در پاسخ نامه جمعی از فضلای حوزه علمیه: (اگر) «صاحبدلان و خردمندان ، برکنار و در حاشیه مانده و منزوی ، خسته و فراموش شوند، در چنین فضایی جامعه به جلو نخواهد رفت» آری «حوزه و دانشگاه برای رشد به فضایی دور از افراط و تفریط نیازمندند که در آن ، از سوؤظن و بدبینی وضیق صدر خبری نباشد و هر فکر تازه با تهمت و افترا سرکوب نشود.»خلاقیت و اجتهادبرای تثبیت فرهنگ علمی و نهادینه شدن علم باید «تولید نظریه و فکر»، تبدیل به یك ارزش عمومی در حوزه و دانشگاه شود و در قلمروهای گوناگون عقل نظری و عملی ، از نظریه سازان ، تقدیر به عمل آید و به نوآوران جایزه داده شود و سخنانشان شنیده شود تا دیگران نیز به خلاقیت و اجتهاد تشویق شوند.ملاحظه می کنید حمایت از اندیشه و نظریه پردازی و اجتهاد علمی را! از این صریح تر و دلسوزانه تر می توان از حمایت عالمان و اندیشمندان سخن گفت؟ همه تاسف این است که توصیه های حکیمانه و مدبرانه به تعبیر دقیق خود ایشان در مراحل اجرایی دچار فرسایش اداری می شوند و به نتیجه نمی رسند و دریغ و درد!افزون بر «فقدان فرهنگ علمی نهادینه شده»، «فقدان مدیریت علمی» و فقدان سیاست علمی ، نظام آموزشی ما چه در دبستان و دبیرستان و چه در مقاطع مختلف دانشگاهی «تحقیق محور» نیست و «روحیه علمی» و رفتار و آداب علمی و آنچه را «خصلتها و منش دانشمندانه» گفته می شود به فراگیران نمی آموزد.علاوه بر این که روش شناسی علمی (متدولوژی) و نیز آموزش مهارت های عملی (مثل استفاده از رایانه و فناوری آموزشی) به آنها یاد نمی دهند و این امور کاملا مورد غفلت است.لذا افرادی یك بعدی ، مغرور، حسود، بی صداقت ، غیرقابل اعتماد، تکرو، پرتوقع و لجباز پدید می آیند، که از خصایص و خصلتهای علمی بسیار دورند.

پیداست با چنین افرادی نمی توان «تولید علم» کرد زیرا اصلا برای چنین چیزی تربیت نشده و آموزش ندیده اند.نه زبان می دانند، نه با فرهنگ قومی و ملی آشنا هستند و نه از متدولوژی علمی و فناوری تحقیقات چیزی سر در می آورند. این فارغالتحصیلان نمی توانند مولد فکر و علم باشند.برخی از آنها که تعدادشان هم کم نیست با کتابخانه و تحقیق قهرند. نه کتاب می خرند و نه کتاب می خوانند و نه در منزل کتابخانه ای هر چند محقر دارند! مدرکی به دست آورده اند و شاید هم با نمرات و معدل بالاـ اما اینها دانشمند با استانداردهای بین المللی نخواهند شد.توان حل مسائل عملی را نخواهند داشت و از خصلتهای دانشمندانه مثل طهارت روح ، صداقت ، تواضع ، نوعدوستی ، سختکوشی ، دقت نظر، شک روشمند تهیدست و بی بهره اند.درعوض افرادی به دنبال منافع خود، مصلحت پرستی و عافیت طلبی ، تزویر و ریا، زد و بندهای سیاسی و اقتصادی ، پیشرفت فردی خود، حسود، ناراضی و طلبکار از همه ، بیگانه با فرهنگ وسنت و خود خواهند شد که دیگر با این اوصاف چه جای توقع نظریه پردازی و تولید علم از آنان است؟دنبال بازی های سیاسی و قدرت طلبی اند و بیشتر تاجر و سوداگرند تا دانشمند.استعمارگران که کشورهای جهان سوم را همواره عقب مانده و وابسته می خواهند، اتفاقا در پی تربیت چنین افرادی در این جوامع اند و از چنین نظام آموزشی نامطلوبی استقبال می کنند.دانشمندان واقعی را هم که به لطایف الحیل جذب جوامع خود می کنند. تحصیلکردگان غربزده ، خودباخته و مرعوب ، بی ریشه و هویت اصیل قومی و دینی هرگز در پی تولید علم برنخواهند آمد و هیچ گاه امیدی به چنین محصولاتی نمی توان بست.دانشمندان وارسته سنت شناس ، ریشه دار در فرهنگ قومی و متدین و با معنویت می توانند از عهده تولید علم برآیند.کسانی که با دیگر فرهنگها نیک آشنایند و زبان خارجی می دانند و به فناوری روز واقف و روحیه های طلبه وار و سختکوشانه و صبور دارند و اهل جد و جهدند نه کام و ناز.ناز پرورد و تنعم نبرد راه به دوستعاشقی شیوه رندان بلاکش باشدلذا باید در نظام آموزشی ما بویژه در موارد درسی دانشگاه ها تجدیدنظر جدی و بنیادی صورت بگیرد.در غیر این صورت همچنان مصرف کننده علم باقی خواهیم ماند، آن هم نه یک مصرف کننده آگاه و انتخابگر، بلکه مصرف کننده ای مقلد و خودباخته و بی اختیار.ترویج روحیه علمیاگر قرار است علم در جامعه ما نهادینه شود و تولید علم و نظریه تبدیل به یک ارزش رایج گردد که کاملا سخن حق و صوابی است ، باید به احیا و ترویج و تقویت خصلتهای دانشمندانه ، روحیه علمی و اخلاق اهل علم بپردازیم.معرفی دانشمندان سرآمد و پرآوازه جهان و قله های رفیع علم در جهان معاصر، در تمامی رشته ها، به نسل جوان و حتی استادان تازه کار و نوپا بسیار مفید و عبرت آموز است و این کاری است که باید با جدیت و حساسیت و به گستردگی پیگیری شود و تحقق پذیرد.دانشجویان ما و دانشمندان جوان ما که در آغاز راهند باید با مطالعه زندگی دانشمندان در همه رشته ها آگاه شوند که چگونه صدها و هزاران فیزیکدان ، شیمیدان ، جامعه شناس ، مردم شناس ، هنر پژوه ، تاریخ نگار، قوم شناس ، زبان شناس ، الهیدان ، فیلسوف و متخصصان برجسته دیگر رشته ها با تلاش و شکیبایی و پیگیری شبانه روزی تحقیقات توانسته اند کاروان علم بشری را گامی پیش برند و خدمتی هر چند ناچیز به رشد علم و معارف بشری کنند و آنان را نمونه و سرمشق خود قرار دهند.خدا را سپاس که ما مسلمانان و ایرانیان در گذشته درخشان تمدن خود از این اسوه های فضیلت و معرفت کم نداشته ایم هم در عرصه علوم دینی از فقاهت و فلسفه و عرفان و کلام و هم در عرصه پزشکی و نجوم و ریاضیات و علوم محض.نکته مهم دیگری که باید چند باره و بکرات بر آن انگشت نهاد و تاکید کرد حفظ استقلال علمی ،تامین معیشت ، رفاه زندگی و امنیت شغلی دانشمندان است.دانشمند به لحاظ سنخ و نوع روحیه اش مافوق پذیر نیست و مافوق اداری نباید داشته باشد. اگر استقلال و آزادی دانشمند را در قالب تنگ و خشک ضوابط اداری از او گرفتید دست و پایش را بسته و روح و فکرش را به بند کشیده اید، دیگر چه جای انتظار خلاقیت و ابتکار و نوآوری می ماند؟این که در نامه رهبر معظم انقلاب و نیز در نامه فضلای حوزه علمیه بر آزاداندیشی و نفی تحجر و جمود و قشریگری و افترا زدن و ناسزاگویی الگویی تاکید شده نکته کاملا درستی است و بحق بر آن تاکید رفته است. در فضای بسته و تحجر آلود و احساس عدم امنیت شغلی و روانی ، نمی توان انتظار تولید علم داشت.دانشمندی که برای ابراز عقیده یا نظریه ای

احساس بیم و خطر کند، مجبور به کتمان عقاید خویش و یا خودسانسوری می شود و از بالندگی باز می ماند. تنها در یک فضای آزاد و به دور از ترس و زور و فشار و تحمیل و اکراه امکان رشد و خلاقیت علمی هست و البته خود دانشمندان و جامعه علمی باید با رعایت «رفتار دانشمندانه» و اخلاق علمی از هرگونه هتاکی و هرزه گویی ، تقلب و خدعه و مغلطه ، ایجاد علم کاذب ، سرقتهای علمی ، توهین به مقدسات جامعه و دیگر خطاها و لغزشها جلوگیری کنند.از این رو تدوین آداب و قواعد فعالیت های علمی ، پژوهشی در قالب یک پروتکل از سوی خود دانشمندان ضروری به نظر می رسد.این کار می تواند با پشتیبانی مادی و معنوی فرهنگستان علوم کشور یا مثلا ـ شورای عالی انقلاب فرهنگی صورت گیرد و شبیه این کار در یونسکو و دیگر مراکز علمی بین المللی انجام شده که می توان از آن تجارب نیز استفاده کرد.به هر حال نکته این است که خطوط قرمز قانونی ، اخلاقی ، مذهبی و سیاسی باید کاملا مدون و مشخص باشد و البته تدوین این مهم بر عهده خود دانشمندان و اهل علم است نه سیاستمداران ا مدیران اجرایی کشور.

http://system.parsiblog.com/-۱۱۹۱۴۵.htm

## مدیریت آهسته؛ فرصت نیست شتاب مکن

دکتر محمود رضا شایسته چکیده: در دنیای رقابتی امروزی، فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم‌گیریهای سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دایمی از تصمیمهای طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است و در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می روند. در مقابل این روند، در اروپا جنبش جدیدی در حال شکل گیری است که اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساسا حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را– که کمیت را جای گزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است– موردپرسش قرار می دهد. این مقاله با معرفی این جنبش، به تاثیری که این نگرش می تواند بر محیطهای کاری و زندگی بشر در عصر پرشتاب کنونی داشته باشد می پردازد و بر مدیریت آهسته (Slow Management) به عنوان راه حلی برای کاستن از تنشهای شغلی و ابزاری برای خلق ارزش وبالا بردن قدرت ابتکار در حوزه کسب و کار، تاکید می‌ورزد و تولید آهسته و سنجش آهسته را به عنوان ابزارهایی کاربردی در خدمت مدیریت برای شکل دادن به شرکتهای آهسته که زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع دارند، معرفی می کند.مقدمهدیرزمانی نیست که عبارتهایی مانند: در جهان پرشتاب کنونی... بسیار شنیده می‌شود. انسان‌ها در همهمه، شتاب‌زدگی و سرعت غوطه می‌خورند؛ به هم توصیه می‌کنند که از این قافله پرشتاب عقب نمانند؛ و چنان بر همراهی این قافله تمرکز کرده‌اند که دیگر فرصتی برای درنگ و تامل در این که به: کجا می‌روم؟ باقی نمی‌ماند. مدیران، سرعت را سرلوحه کار خود قرارداده‌اند؛ و جنبش‌های کیفیت هم نتوانسته‌اند اولویت‌های مدیران را در شتاب برای رسیدن به هدفها، کنترل کنند. مفهومی که از مدیریت زمان در ذهن‌ها نقش بسته، رسیدن به هدف در کوتاه‌ترین زمان است. غلبه کمیت بر کیفیت در اولویتها از همین‌جا آغاز می‌شود و در جهان تجارت‌مدار امروزی، شرکتهایی که عمر مدیریت مدیران آنها کوتاه است، به این غلبه دامن می‌زنند.نکته‌ای که از آن غفلت شده، این است که: برای سریع بودن، نخست باید آهسته بود و همه چیز را درست دید. بر این پایه، جنبش جدیدی آغاز شده و شاید هم بنیان پارادایم جدیدی در حال شکل‌گیری است. واژگانی، مانند: مدیریت آهسته، شرکت آهسته، شهر آهسته، غذای آهسته، اندازه‌گیری یا سنجش آهسته، کسب و کار آهسته، خبرنگاری آهسته و... یک به یک وارد ادبیات نوین می‌شوند. این مفاهیم شیوه زندگی و کار در دوره کنونی را به چالش می‌کشند و تضادهایی را در ذهن پدید می‌آورند. کارلو پترینی جنبش غذای آهسته را پایه‌گذاری کرد؛ و شاید آن زمان کمتر کسی فکر می‌کرد که فلسفه او الهام‌بخش جنبش‌های گوناگون آهستگی شود. نگرشی که رویکردی دوباره به داستان مسابقه لاک‌پشت و خرگوش دارد، و بار دیگر توانمندی‌های لاک‌پشت‌ها را به رخ خرگوش‌های بازیگوش می‌کشد؛ گرچه تعلق داشتن به

جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن نیست.تاریخچهحدود ۲۲ سال پیش(۱۹۸۶) در ایتالیا، در اعتراض به تجاوز فست فودها یا غذاهای سریع به سبک زندگی سنتی نواحی مدیترانه، جنبش غذای آهسته به‌وسیله یک رستوران‌دار به نام کارلو پترینی پایه‌گذاری شد (کوندو،۲۰۰۷). جنبش غذای آهسته در بیانیه‌ای در سال ۱۹۸۹ وضعیت را این‌گونه بیان کرد: «ما برده سرعت شده‌ایم و خود را در برابر ویروس خطرناکی که زندگی سریع نامیده می‌شود باخته‌ایم، این ویروس عادتهایمان را از بین برده، حریم خصوصی خانه‌های‌مان را مختل کرده و ما را مجبور ساخته که از غذاهای سریع استفاده کنیم» (پیترس،۲۰۰۷). اصول جنبش پترینی انتخاب محصولات تازه محلی، آماده‌سازی آن براساس شیوه‌های سنتی، و صرف غذا به همراه دوستان و خانواده بود؛ و شعار جنبش: مردم خواستار کاهش صرف زمان در آشپزخانه‌هایشان هستند، اما دوست ندارند این کار به بهای از دست دادن طعم مناسب غذا و تغذیه درست تمام شود (کوندو، ۲۰۰۷).کیفیت غذاهای سریع مورد پرسش بسیار است و علاوه بر آن، استفاده از آنها نوعی اعتیاد به سریع‌تر و بیشتر خواستن را به‌وجود می‌آورد (بائتز،۲۰۰۷).غذاهای سریع، نیایشهای سریع، خواندن سریع، جاده‌های سریع، پیاده‌رویهای سریع، رشد سریع و همه چیز سریع ـشمایی از زندگی در عصر مدرن است. بسیاری از واژگان و خطوط، صداها و نشانه‌ها و بسیاری از نیازها و خواسته‌ها در طول مسیر مسابقه به سوی موفقیت و به دست آوردن نتایج، نادیده گرفته می‌شود. آهنگ تند زندگی جایی برای تفریح، استراحت، تعمق، روابط معنی‌دار و بالاتر از همه، جایی برای ارتباط با خالق یکتا بر جا نمی‌گذارد. در واقع زمانی که از راه زندگی سریع ذخیره می‌شود، پیش از آن هدر رفته است، چراکه در بسیاری مواقع اصلاح اشتباههایی که براثر عجله زیاد حاصل شده، وقت بیشتری طلب می‌کند؛ و در پایان یک روز پرشتاب، افراد چنان خسته‌اند که نمی‌توانند از لحظه‌های باقی‌مانده روز لذت ببرند.پترینی می‌گوید: در جهان مدرن، گاهی سرعت آن چنان بالا می‌رود که افراد نمی‌توانند هم‌پای تغییرات پیش روند. با این وجود، پرسش این نیست که چطور باید سریع‌تر حرکت کرد تا کار بیشتری انجام شود، پرسش این است که چگونه می‌توان برای زندگی بهتر، از وقت، هوشمندانه‌تر استفاده کرد(ویسچر،۲۰۰۷). در واقع، نباید تصور کرد که مدرنیته و آهستگی مخالف یکدیگرند؛ آهستگی، یک استراتژی برای هدایت و معنی دادن به مدرنیته است و می‌خواهد توازنی بین سنت و مدرنیته ایجاد کند (ویسچر، ۲۰۰۴).برپایه این انتقادها، جنبش غذای آهسته، پایه جنبش بزرگتری شد که توسط مجله بیزنس ویک طرح شده و اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساسا حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را - که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است – مورد پرسش قرار می‌دهد (http://www.Vanwoodman.com) و بر یادگیری دوباره هنر انجام دادن کارها به بهترین وجه ممکن، و نه به سریعترین وجه ممکن، تاکید دارد (بلاجت،۲۰۰۷).یک گروه میلانی به نام: هنر آهسته زندگی کردن ۱۹ فوریه را به عنوان روز جهانی آهستگی نامگذاری کرده است. این کار برای نخستین بار در ۲۰۰۷ با این امید آغاز شد که این روز، روزی برای لذت بردن، تعمق، حرکت در راستای آهستگی و کمک به انسانها برای یافتن راهی برای آرامش در محل کار، خانه و یا هر جای دیگر، باشد. در عین حال، یک روز بین المللی آهستگی نیز توسط گروهی در مونترال کانادا و چند کشور دیگر در ۲۱ ژوئن اعلام شده است (Eruppakkatt,۲۰۰۸).خبرنگاری آهسته به امید فراهم آوردن جایگزینی برای سیستم پرشتاب دنیای اخبار سریع رویکرد جدیدی را برای گزارش اخبار در پیش گرفته است که در آن داستان‌ها با کالبدشکافی دقیق حقایق پدید می‌آیند (www.deq.state.ne.us) و شهرهای آهسته شبکه ای جهانی از شهرهای کوچک و بزرگ‌اند که مدیران آنها ترجیح می‌دهند ساختمانهای قدیمی را ترمیم کنند و به جای توسعه تفریح گاهها در مکان‌های ویژه، پیاده‌روهای طبیعی بیشتری ایجاد کنند و کیفیت زندگی شهروندان خود را بالا ببرند (www.cittaslow.net).از سر گرفتن توجه به کیفیت، ماهیت و اصالت، با در نظر گرفتن ارزش‌ها و هنجارهای مسئولیت اجتماعی، از راه درگیر کردن افراد از پایین به بالا، به جای از بالا به پایین، مفهوم اصلی همه این جنبشها است.مدیریت آهستهبه نظر می‌رسد این فلسفه می‌تواند به خوبی راهگشای مشکلات کنونی مدیریت سازمانها

باشد. در دنیای مدیریتی فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم گیری‌های سریع، وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دائمی از تصمیمهای طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است. در واقع سازمانها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می‌روند. مدیریت آهسته تلاش می‌کند مشکلات و چالشهای جاری درون سازمان‌های مختلف را مورد توجه قرار دهد و به دنبال درنگ کردن و مقایسه از طریق طرح پرسش و تشویق به مناظره است. پرسش‌هایی نظیر: آیا تمام کار مدیریت دست یافتن به سود کوتاه مدت است، یا باید به دنبال هدفهای پیوسته بود؟ آیا سهامداران ما تنها مشتریان‌مان هستند، یا دیگر گروه‌های ذی‌نفع مشروع را نیز باید در نظر گرفت؟ در مدیریت آهسته مطرح می‌شود. غذای آهسته نگاه‌ها را متوجه کیفیت محصولات، آماده‌سازی و مصرف غذای روزانه می‌کند، و مدیریت آهسته می‌کوشد این ایده را بر اقتصاد و جامعه منطبق سازد تا به اثر و نتیجه مطلوب برسد. مطرح کنندگان مدیریت آهسته قصد دارند آن را در فعالیت‌های روزمره به صورت مفید، اساسی و سازنده منعکس کنند. (steaB ,۲۰۰۷)شرایط اقتصادی امروزی برخی چالش‌های منحصربه فرد را برای کسب و کارها به وجود آورده است؛ و وقتی اقتصاد در حال رشد است بسیاری از کسب و کارهای کوچک نمی‌توانند با تقاضاهای رو به رشد برای محصولات و خدماتشان همگام شوند؛ پس تمرکز اولیه آنها روی پاسخ گویی به سفارشها خواهد بود؛ و بنابراین صاحبان این کسب و کارها زمان کمی صرف یک نگرش استراتژیک همه جانبه برای کسب و کار می کنند (Greenbaum,۲۰۰۲). امروزه، سازمانها در همه بخشها— چه خصوصی و چه نیمه دولتی- با مسائل بسیار پیچیده‌ای روبه‌رو هستند که پاسخ گویی به آنها مستلزم تدوین و متوازن ساختن دقیق استراتژی‌هاست.یک مثال: نتایج یک مطالعه که به وسیله موسسه رهبری و مدیریت (Instituteof Leadership and Management) صورت گرفت، حاکی از آن بود که نزدیک به ۴۰۰ هزار کارگر بریتانیایی در سن ۱۸-۲۴ معتقدند: مدیرانشان مانع پیشرفت آنها هستند. از نظر آنها شیوه قدیمی مدیریت دیکتاتوری، اصلی‌ترین مشکل مدیریتی به حساب می‌آید که در نتیجه آن مدیران در جستجوی فرد دیگری هستند که اشتباه‌شان را به گردن او بیندازند و از کارکنان انتظار دارند هرچه را که به آنها گفته شده بی چون و چرا انجام دهند. بنابراین آنها به زیردستان‌شان اجازه دخیل بودن در تصمیمها و تاثیرگذاری را نمی‌دهند و مانعی برای پیشرفت آنها محسوب می‌شوند.«مدیریت دیکتاتوری به شیوه قدیمی»، «_افرادی که تقصیرها را به گردن دیگران می‌اندازند»، «_مدیرانی که مباحثه را سرکوب می‌کنند و انتظار اطاعت کورکورانه دارند» _اینها همه به نظر آشنا می‌آیند ولی به هیچ وجه نمی‌توان آنها را معلول شیوه مدیریت قدیمی دانست. در واقع اینها به وضعیت امروزی سازمانها بسیار شبیه‌تر است— سازمان‌هایی که با شیوه مدیریتی اداره می‌شوند که ما آن را مدیریت همبرگری می‌نامیم: «فرایند انجام هر کاری با بیشترین سرعت و کمترین هزینه ممکن». وقتی همه کارها باید دیروز انجام می‌شد، یعنی همه کارها عقب است، دیگر زمانی برای بحث یا پرسیدن درمورد مسئله‌ای وجود ندارد. اطاعتی کورکورانه نیاز است، چرا که تنها با این روش می‌توان پاسخ گوی نیاز پیوسته به سریع‌تر بودن و کمتر مصرف کردن منابع بود.اما همانند هر کالای ارزان و بنجل دیگر، مدیریت همبرگری نیز به خوبی کار نمی‌کند، در حالی که کسانی که از آن استفاده می‌کنند همیشه توجیهی برای ندیدن این حقیقت، که ناکارایی آنها به خاطر روش‌هایی است که به‌کار می‌برند، پیدا می‌کنند (Coyote October ,۲۰۰۶). محصول این سیستم، مدیرانی هستند که در دام تقاضاهای انباشته‌شده گیر کرده‌اند، زندانی روزمرگی شده‌اند، و زمانی برای دیدن فرصت‌ها ندارند؛ در حالی که در بیشتر موارد تقاضاهای انباشته‌شده از شرایط کاری واقعی مدیران، ناشی نمی‌شود و بر اثر چگونگی برخورد آنها با این موقعیت‌ها است. آنها می‌دانند که برخی از جنبه‌های کاریشان مهم‌تر هستند ولی وقتی برای پرداختن به آنها پیدا نمی‌کنند و همواره خود را زیرفشار زمانی احساس می‌کنند.بیشترین خطر، زمانی است که کسی فکر کند این مسائل گریزناپذیرند. کسانی که این‌گونه می‌اندیشند معمولاـ خیلی پرکارند اما در پاسخ گویی درست و موثر به تقاضاها کوتاهی می‌کنند. این مدیران تقاضاها را به خاطر امتیازشان می‌پذیرند و سعی در پاسخ گویی به آنها دارند و به ندرت از خود می‌پرسند که «آیا واقعا این کار معنی می‌دهد؟» و یا «می‌توان آن را به شیوه‌ای دیگر

انجام داد؟». به خاطر احساس همیشگی زیر تیغ بودن، این مدیران هرگز وقت کافی برای پرسیدن اینکه «آیا من دارم کار درستی انجام می دهم؟» را پیدا نمی کنند. بیشتر مدیران نمی‌توانند بپذیرند که یک روز پر از مشغولیات گوناگون غیرمرتبط، بهواقع کم‌کارترین روز است، روزی که دست کم نظم فکری و بیشترین صرف انرژی عصبی را به دنبال دارد.نظرسنجی دیگری که نتایج آن در پی می‌آید، حاکی از آن است که تمام وقت و هزینه‌ای که صرف آموزش مدیران برای چگونه برانگیختن افراد می‌شود، به دلیل زیربنای سیستم سازمانها که به ایجاد اثری مخالف پاداش می‌دهد، بیهوده است.یک مثال: مطالعه‌ای که توسط گروه مشاوران مدیریت"های("Hay Group) صورت گرفته مشخص می کند که تنها ۱۵ درصد کارگران بریتانیایی خودشان را بسیار با انگیزه توصیف می کنند و یک چهارم بیان کرده‌اند که مشکلی با شغل‌شان ندارند. ۱۰ درصد گفته‌اند که کاملا بی‌انگیزه‌اند. کمتر از نصف آنها اظهار کرده‌اند که شغل‌شان را دوست دارند و تنها ۱۷ درصد عنوان کرده‌اند که در شغل رویایی خود هستند(Coyote, October ۲۰۰۶).بنابراین به نظر می‌رسد مدیران کارنامه ضعیفی در مورد انگیزش کارکنان خود ارائه داده‌اند. اما نباید تنها مدیران را گناهکار دانست. این مشکل به ماهیت محیط کاری امروزی باز می گردد. در رویارویی با سررسیدهایی که به سرعت از راه می‌رسند، فشار مستمر برای از گوشه و کنار هرچیز زدن، تعیین هدفهای کوتاه مدت بی‌معنی و فراهم نیاوردن زمان و فضای لازم برای درست انجام دادن کارها، ایجاد انگیزه قوی در افراد، یک معجزه است. هنگامی که سیستم، وقت لازم برای انجام کار خوب را به افراد نمی‌دهد، منابع مورد احتیاج‌شان در اختیارشان قرار نمی گیرد و هماهنگی مناسبی بین زندگی کاری و خانوادگی وجود ندارد تا فعالیت‌هایشان را پشتیبانی کند؛ نمی‌توان به گونه ای مصنوعی افراد را برانگیخت.در مورد خود مدیران چطور؟ آنها نیز موقعیت خوبی ندارند. ترکیب کاغذبازیها، فشارهایی که هر روز بیشتر می‌شود و نبود پشتیبانی مناسب از جانب روسا، بوروکراسی کور، منابع ضعیف و نبود اصول راهنمای لازم برای کمک، از جمله مشکلات آنهاست.کمتر از نصف آنها اعتقاد دارند که از تمام مهارت‌هایشان در شغل‌شان استفاده می کنند و تنها ۳نفر از ۱۰نفر بیان می کنند که: «تمام توان‌شان را به کار می گیرند» . بیش از یک سوم مدیران در مروری به دوره‌های کاری‌شان، وقتی به عقب باز می گردند آرزو می کنند که مهارتهای بیشتری کسب کرده بودند و بیشتر از دو سوم آنها فکر می کنند که احتیاج به تبادل نظر بیشتری با همتایان و همکاران خود دارند (همان).بنابراین، اینکه سازمانها را تنها شامل مدیران بدانیم، بدین معنا که مدیریت تنها جزء سازمان است که همه احساس نارضایتی‌ها و مشکلات به آن باز می گردد و یا مدیران را دوای هر دردی بدانیم، در حالی‌که بسیاری از مسائل پیش آمده در سطح عملیاتی به آنها مربوط نمی‌شود، اشتباه است.مدیریت آهسته در جستجوی دیدگاه‌های دیگری است که روی توسعه مفاهیم اقتصادی – اجتماعی سازمانها و سازماندهی تمرکز دارند. مدیریت آهسته هم به مدیران اجرایی و هم به کارگران توجه دارد و با هدف حمایت از مدیر و کارگر در به‌دست آوردن کیفیت حقیقی، مدیران را به عنوان متخصصانی که کارهای روزمره را سازماندهی می کنند در نظر می گیرد.مدیریت آهسته این پرسش را مطرح می کند که: در شرایطی که فلسفه مدیریت و تجارت، خلق ارزش است و این موضوعی نیست که به سرعت اتفاق بیفتد، آیا مدیران حق دارند به هر بهایی سریع باشند؟ در حال حاضر واژه ارزش اهمیت واقعی خود را از دست داده است. چشایر(Cheshire) تعریف نوآوری را در مقاله نوآوری آهسته از ارزش این گونه یاد می کند: نوآوری، ترکیبی از خلاقیت و دانش است که خلق ارزش را جستجو می کند. آنچه که ما در دهه گذشته با آن روبه‌رو بودیم، حرکت سریع کسب و کار بود؛ و این یعنی پایان خلق ارزش. مدیریت دیگر به این موضوع توجهی نداشته و در عوض به خلق پول می‌پردازد و عددها و رقمها را اداره می کند. برای آنکه خلق ارزش دوباره هدف اصلی کسب و کار شود، باید آهسته‌تر حرکت کرد. اما پارادایم و الگویی که مدیران را به این خواسته برساند و ابزاری که مدیریت را آهسته‌تر کند وتوجه به مسئولیتهای اجتماعی شرکتها و اخلاقیات و توسعه پایدار را پیوسته موردنظر آن‌ها قراردهد، در دست نیست و این چالشی واقعی برای کسب و کار امروزی است. ما باید توجه‌مان را معطوف به خلق ارزش کنیم. خلق ارزش برای همه و نه خلق پول برای عده‌ای

معدود. چشایر براین باور است که: «در جهان آهسته، هدررفتن و زیان کمتری وجود دارد و زمان، قدرت ابتکار بیشتری را برای استفاده از منابع در اختیار قرار می‌دهد» (Buets,۲۰۰۷).همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، نباید تصور کرد که تعلق داشتن به جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن است (Honore,۲۰۰۴) و کار کمتر؛ نقطه شروعی که بسیاری از افراد برای رسیدن به زندگی متعادل در جستجویش هستند، باعث بهره‌وری اقتصادی کمتر نمی‌شود (http://www.timeday.org). در محلهای کار، فشار بالا_و ساعتهای طولانی کاری، اغلب با کارایی اشتباه گرفته می‌شود، اما زمان زیادی در اداره‌ها بیهوده هدر می‌رود. نویسندگان کتاب‌های مدیریت بر این نکته توافق دارند که بهترین روش حل مسائل این است که به صندلی‌تان تکیه دهید و پاهای‌تان را روی میز بگذارید (_کاری که آلبرت اینشتین می‌کرد) و این کاربه ایجاد درون‌بینی و خلاقیت‌های جدید کمک می‌کند. اکنون بسیاری از شرکتهای امریکایی از کارکنان خود می‌خواهند که ۱۵ درصد زمان کاری خود را به تجدید قوا و استراحت اختصاص دهند؛ سیاستی که به نظر می‌رسد موفق بوده است و شمار خلاقیت در تولید را افزایش داده است (Visscher,۲۰۰۴). مثالی در این باره می‌تواند جالب باشد.۲سال پیش، نیویورک تایمز در گزارش خود در مورد شرکت پرایس واترهاوس کوپرز که به حسابرسی خوب مشهور است، آورده بود: مالکان این شرکت تصمیم گرفته‌اند شعبه‌هایشان را در سرتاسر امریکا دو بار در سال برای اطمینان به استراحت دادن به کارکنان خود، تعطیل کنند. ۱۰روز در کریسمس و ۵ روز از ۴ جولای. و این در حالی است که شرکت در طول سال نیز به کارکنانی که از فرصت‌های مرخصی‌شان استفاده نکرده‌اند، پیام‌های الکترونیکی برای یادآوری می‌فرستد. یک عضو ارشد این سازمان می‌گوید: «ما می‌خواهیم محیطی ایجاد کنیم که افراد بتوانند بدون نگرانی از قرار ملاقات‌ها، کنفرانس‌ها و یا جواب دادن به ایمیل با آسودگی استراحت کنند». تعجبی ندارد که بهره‌وری شرکت از زمان اجرای این ایده نوآورانه، بالاتر رفته باشد (Eruppakkatt,۲۰۰۸).شرکت مشاوره‌ای تام دی ماکرو به شدت هوادار فضا دادن به کارکنان به منظور صرف وقت و توجه به موقعیت گذشته، آینده و کنونی‌شان است؛ بدین معنا که کارکنان باید بتوانند این حق انتخاب و قدرت تصمیم‌گیری را داشته باشند که برای گام بعدی چه کاری لازم است انجام شود (Visscher,۲۰۰۴). بیشتر افراد زمانی برای انجام کارهایشان انگیزه کافی خواهند داشت و وظایف‌شان را به خوبی انجام خواهند داد که زمان و آزادی عمل لازم به آنها داده شود. هیچ چیز برای کارکنان مهمتر از این نیست؛ چرا که رشد کردن در شغلی که در آن حق انتخاب نداشته باشید و برنامه زمان‌بندی سفت و سختی برای هر روزتان به شما دیکته شده باشد، تقریبا غیرممکن است افراد به منظور رشد احتیاج دارند که آهسته‌ترو توام با تامل حرکت کنند. وقتی کارکنان رشد کنند، درپی آن شرکت، رشد خواهد کرد و از دید اقتصاد کلان، این یعنی استخدام بیشتر؛ چراکه شرکت در حال رشد سالم، احتیاج به کارکنان بیشتر دارد.وقتی شما آهسته حرکت کنید، و سمت وسوی درست حرکت خود را در دنیا بیابید، درمی‌یابید که هنگام گرفتن تصمیم‌های مهمتر بینش و دلسوزی بیشتری دارید و در انجام مسئولیت به صورت شگفت‌آوری کاراتر خواهیدشد. مدیر اجرایی سیلیکون گرافیک باور دارد که: «ذهن، هنگامی که در آرامش است، بینش خارق‌العاده‌ای به شما می‌دهد و شما را قادر می‌سازد نسل جدیدی از محصول را طراحی کنید یا عوامل محرک مشتریان ویژه‌تان را بیابید» (Judson,۲۰۰۰). زمانی که مدیران تصمیمهای درست را به جای تصمیمهای سریع جستجو کنند، هم شرکتها و هم کارکنان بهره‌مند می‌شوند (Honore,۲۰۰۶).یک کاربرد دیدگاه‌های اجتماعی مدیریت آهسته را می‌توان در جنبش تولید آهسته (Slow Making) مشاهده کرد، این جنبش در بیانیه خود آورده است (Honor,۲۰۰۷):۱. تلاش در جهت مزیتهای مناسب در فرایند تولید.۲. تولید کالاهایی برای ارتقای زندگی کاربران.۳. شناخت سرچشمه‌های مواد و اینکه آیا آنها به محیط آسیب می‌رسانند یا خیر و شناخت تولیدکنندگان یا برداشت‌کنندگان مواد و اینکه آیا آنها از منبع خوبی استفاده می‌کنند، یا نه؟۴. تولید کالاهای بادوام که در مواقع لزوم به راحتی قابل تعمیرانـد و از مواد و فرایندی در ساخت آنها استفاده می‌شود که به سازنده، جامعه و محیط آسیب نمی‌رساند.۵. داشتن تعامل اخلاقی و رفتار منصفانه با همکاران، مشتریان،

تامین‌کنندگان و فروشندگان.۶. پرورش، استفاده و یادگیری مهارتهایی که فرایند ساخت را ارتقا می‌دهند.۷. فراهم آوردن روشهایی برای لذت بردن و با رغبت انجام دادن ساخت آهسته.جنبش سنجش آهسته(Slow Measurement) نیز از تغییر دیدگاه مدیران نسبت به تصمیم‌گیری‌های صرفا آماری خبر می‌دهد.اندازه‌گیری در همه جای سازمانهای امروزی نفوذ کرده است، اما بیشتر سیستم‌های اندازه‌گیری مرسوم در زمانهای تصمیم‌گیری‌های حیاتی، کارایی چندان مناسبی ندارند. شاخصها وجود دارند؛ آن‌ها به شما یاد آور می‌شوند که باید به مسئله‌ای توجه کنید؛ اما به دقت نمی‌گویند چه مطلبی ، چرا و یا چگونه؟ رهبرانی که متکی به ارقام برای تعیین مسیر هستند به موضوعی اعتماد می‌کنند که بسیار احتمال دارد آنها را به زمین بزنند؛ اما چرا این کار را می‌کنند؟ پاسخ بدبینانه به این پرسش این است که همه این کار را می‌کنند، و آنها از متفاوت بودن می‌ترسند. جواب واقعی‌تر و مهربانانه‌تر سرعت است: نظیر تمام جهان، در این روزها، آنها به روشهای سریع و ساده و شکست‌ناپذیری امید دارند که توسط آن بتوانند موضوع متفاوتی در میان انبوه داده‌ها بیابند و می‌خواهند آن را روی یک نصفه برگه کاغذ خلاصه کنند؛ حتی اگر ساده‌سازی نتایج منجر به بی معنا شدن آن بشود.با توجه به رشد روزافزون فعالیتها، رهبران اعتماد به تجربه‌ها، ذکاوت و شهودشان را از دست داده‌اند؛ عواملی که بسیار شخصی است و علمی نیست. وقتی فشار بی‌امان برای بهبود عملکرد و انجام سریع کارها وجود دارد، اما ایده روشنی برای «چگونه انجام دادن؟» در دست نیست، ساختن عددها گزینه مطمئن‌تری به نظر می‌رسد؛ حتی اگر عددهای مورد نیاز گیج کننده باشند و یا مفهوم مهمی را نشان ندهند. مدیران، در تلاشی دامنه‌دار برای مدیریت علمی و یافتن اطمینان و پایه‌های کمی برای تصمیم‌شان، زمان، انرژی، افراد و پول خود را، صرف سنجش‌هایی می‌کنند که ارزشی در بر ندارند.در این میان، سنجش آهسته به دنبال درک حقایق در پشت عددها یا نسبت‌های مالی تایید شده است. سنجش آهسته بر چگونگی استفاده از اطلاعات، ورای آنچه که می‌تواند داخل ارقامی روی صفحه کاغذ، ساده شود، تمرکز می‌کند. عددها را کنار نمی‌گذارد، اما همراه با منابع مفید دیگر اطلاعاتی مثل پرسیدن، پیدا کردن اینکه چه اتفاقی افتاده است، گوش کردن به آن‌چه افراد می‌خواهند بگویند و استفاده از تجربه و شهودگرایی، به معنادار کردن رقمها کمک می‌کند. این کار آهسته‌تر و نامنظم‌تر است و چندان قابل آزمون توسط رایانه و جمع‌آوری در یک پایگاه داده نیست، اما در برابر قابل انعطاف‌تر، خلاقانه‌تر و کاربردی‌تر است و بیشتر احتمال دارد که فهم درستی از مقصدی که پیش رو داریم برایمان ایجاد کند. فهم پویایی‌های کسب و کار، مستلزم زمان است؛ زمان و مهارت تجربی.در مدیریت آهسته با به کارگیری سنجش آهسته و استفاده بیشتر از اطلاعات کیفی نسبت به کمی، روی آشکار ساختن علتهای حقیقی عملکرد، تمرکز می‌شود و تفاوتی ندارد که فهم کامل موقعیت، پیش از وارد عمل شدن، تاچه اندازه زمان بر باشد. در سنجش آهسته وقت کمتری صرف این موضوع می‌شود که چگونه می‌توان کسب و کار را در کوتاه مدت پیش برد و در عوض تمرکز بیشتر روی این موضوع است که چطور کارها به خوبی یا بهتر قابل انجام است و چه نقطه پیشرفتی را از نظر منطقی می‌توان برای آن متصور شد (Coyote, April۲۰۰۶). با صرف زمان است که گاهی اوقات، شما متوجه می‌شوید آنچه که در آغاز مشکلی به نظر می‌رسید در واقع نشانه‌های شگفت‌انگیزی از یک فرصت غیر منتظره است.اما جنبش شرکت آهسته (Slow Company) برچه مبنایی پایه‌گذاری شده است؟ شرکت آهسته پیام ساده‌ای دارد: برای سریع بودن، شما نخست ناچارید آهسته باشید و همه چیز را درست ببینید. آن چه که در بسیاری از شرکتهای موفق باید تشریح شود کاری است که پیش از شروع به سرعت گرفتن، انجام داده‌اند؛ یعنی مدیریت و استراتژی آنها در طول مرحله استقرار، و اینکه چه‌گونه آنها نقطه شتاب را یعنی لحظه‌ای که باید رشد را به سرعت شروع کنند، تشخیص دادند. در واقع شرکتهای آهسته زمان استقراری برای آزمایش و رد ایده‌ها، پالایش مدل کسب و کار و توسعه یک فرهنگ برنده اختصاص می‌دهند؛ سپس به صورت نمایی رشد کرده، سرعت می‌گیرند. آنها رویکرد سازمان‌یافته‌ای به نوآوری دارند. این شرکتها روی چند محصول تمرکز می‌کنند و رهبری بازار را در این نقاط در دست می‌گیرند، سپس خود را با پیشنهادهای ابتکاری مشتریان وفق می‌دهند و درواقع، از راه پایه قرار دادن نظرات

مشتریـان، به محصولاـت خود ارزش می‌بخشـند، و پس از آن بـا تبلیغـات و بازاریـابی نـام تجاری خود را تقویت کرده، کار خود را توسعه می‌دهند. شرکتهای آهسته تا زمان دستیابی به زمان مناسب برای رشد و بزرگ‌تر شدن، صبر می کنند و وقتی شرکت به نقطه شتاب می‌رسد، سرعت بالا و توسعه سریع به طور طبیعی به وجود می‌آید.مفهوم شرکت آهسته، ربطی به عمر یا زمانی که شرکت صرف دستیابی به مقدار معینی درآمد و سودآوری می کند ندارد، بلکه درباره یک الگوی کسب و کار عادی و منحنی رشد است: زمـان اسـتقرار طولانی و رشـد نمایی سـریع.آهسـتگی به کسب و کار اجازه می‌دهـد که به صورت طبیعی توسعه یابـد و با سـرعت مشتریان حرکت کند. شرکت آهسته مفهوم سرعت بالا در کسب و کار را به چالش می کشد و سرعت پایه‌ای را معرفی می کند که شرکــت را بــه وســیله تمرکز روی هــدف، ســاده گرفتــن مسائــل و کــاهش هزینــه و پیچیــدگی، قابــل رقــابت می‌ســازد (Arnander,۲۰۰۵).نتیجه گیریـدرپایان بایـد گفت: همان گونه که در فرهنگ کهن ما رهروی آهسته و پیوسته در برابر رهروی گـاهی تنـد و گـاهی خسته مورد توجه و توصیه قرار گرفته است، در تمـام شـئونات زنـدگی، که مـدیریت و سازمـان را هم شـامل می‌شود، توجه به آهسـتگی، که تـدبیر و خردگرایی را به همراه داشته باشـد، ما را زودتر به سـرمنزل مقصود می‌رسانـد. در این‌جا با بازگویی داسـتانی قابل تامل، شـمارا به دنیای نوین آهسـتگی دعوت می کنیم.«روزی مردی ثروتمنـد در اتومبیل جدید و گران بهای خود با سـرعت فراوان از خیابان کم رفت و آمـدی می گذشت.ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شده در کنار خیابان، یک پسـر بچه پاره آجری به سـمت او پرتاب کرد.پاره آجر به اتومبیل او خورد .مرد پایش را روی ترمز گـذاشت و به سـرعت پیاده شد، اتومبیلش صدمه زیادی دیده بود. به طرف پسرک رفت تا او را به سختی تنبیه کند.پسرک گریان با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سـمت پیـاده رو، جـایی که برادر فلجش از روی صـندلی چرخـدار به زمین افتـاده بود، جلب کنـد. پسـرک گفت": اینجـا خیابان خلوتی است و به نـدرت کسـی از آن عبور می کنـد. هر چه منتظر ایسـتادم و از راننـدگان کمک خواسـتم کسـی توجه نکرد. برادر بزرگم از روی صـندلی چرخـدارش به زمین افتاده و من برای بلنـد کردنش زور کافی ندارم". برای اینکه شـما را متوقف کنم ناچار شدم از این پاره آجر استفاده کنم." مرد متاثر شد و به فکر فرو رفت... برادر پسرک را روی صندلی اش نشاند، سوار ماشینش شد و به راه افتاد ....» در زندگی چنان با سـرعت حرکت نکنید که دیگران مجبور شوند برای جلب توجه شـما، پاره آجر به طرفتان پرتاب کنند_منابع

۱. Annonymous . (Oct, ۲۹, ۲۰۰۷), Slow Down Culture at Volvo Sweden. [Online] available on (http://www.Vanwoodman.com)۲. Arnander F. (January ۲۰۰۵), Slow Company, [Online] available on (http://www.slow company.com)۳. Baets W. (November,۲۸,۲۰۰۷), Slow Management , [Online] available on (eromed.blog.com /baets/ holistic_management/index.html)۴. Condo M. (۲۰۰۷), ۵ healthy food trends worth following , [Online] available on (http://www.CookingLight.com)۵. Coyote C. (April, ۲۴, ۲۰۰۶). Slow measurement. [Online] available on (www.slowleadership.org)۶. Coyote C. (October ,۱۳, ۲۰۰۶), Hamburger Management Revealed, [Online] available on (http://www.slowleadership.org)۷. Eruppakkatt J.( February, ۲۱,۲۰۰۸), Slow,Slow,Slow Down, Teenager Youth Magazine, [Online] available on (http://joe eruppakkatt.blogspot.com)۸. Greenbaum T. L. (September,۳۰,۲۰۰۲), Action steps for small-business slow periods, Westchester County Business Journal, [Online] available on (http://goliath.ecnext.com)۹. Honore C.( ۲۰۰۷), In Prise of Slow, [Online] available on

(http:/www.carlhonore.com)۱۰. Honore C.( ۲۰۰۶), In Prise of Slow, [Online] available on (http:/www.carlhonore.com)۱۱. Honore C.( July ۲۰۰۴ Issue), Slow Germanic-Style, [Online] available on www.ode magazine.com )۱۲. http://www.timeday.org۱۳. Judson G. L. (۱/۱/۲۰۰۰), No Wated Moments. [Online] available on (www.amazines.com)۱۴. Pieterse P. (August,۱۴,۲۰۰۷), Why We Need Slow Management. [Online] available on (www.slowmanagement.nl) &(www.energy۸.nl)۱۵. Blodgett , Renee. (October,۱۹,۲۰۰۷), Honore Embraces SLOW, [Online] available on (http://www.downtheaveneue.com)۱۶. Visscher M. (July ۲۰۰۴), Go With the Slow, [Online] available on (http://www.ode magazine .com)۱۷. Visscher M. (September ۲۰۰۷), Signor slow, [Online] available on (http:// www.ode magazine .com)

_سیدمحمود رضا شایسته: عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی – واحد آشتیان

_سیده یاسمن امیر کیائی: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرستدبیر

## تحویلی‌نگری مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای

احد فرامرز قراملکی–سعیده سیاری

چکیـده: مقـاله حاضـر به ابعاد و آثار تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای می‌پردازد و پس از بیان علل و عوامل تحویلی‌نگری در حوزهٔ اخلاق حرفه‌ای می‌کوشد تا زوایای این رویکرد را در مسائل اخلاق حرفه‌ای آشکار کند. تحویلی‌نگری آفت

شنـاختی است و در حوزه اخلاـق حرفه‌ای ابعاد فراوانی ماننـد تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون و مقررات و آیین‌نامه‌ها، تحویل آن به مسئولیتهای حرفه‌ای یا هنجارهای رایج مشاغل و نیز تحویل مسئولیتهای اخلاقی سازمان به منابع انسانی است. همچنین اصول اخلاقی و عهـدنامه‌های اخلـاقی حرفه‌هـا را منشور اخلاـقی سازمـان تلقی کردن، نمـونه‌ای از تحـویلی‌نگری اسـت. مقـاله بـه نقـد اجمـالی پدیدارشناسـی به عنوان راه حل تحویلی‌نگری می‌پردازد و می‌کوشد از منظر میان‌رشته‌ای، دو الگوی تلفیق منسجم رهاورد رشته‌ها و چالش روشـمند رهیافتها را به عنوان راه حلی برای تحویلی‌نگری در تدوین سـند جامع اخلاقی شـرکتها و بنگاههای اقتصادی معرفی کنـد.تحویلی‌نگری چیست؟تحویلی‌نگری را مهمـترین معضـل شـناختی در آغـاز سـدهٔ بیسـتم شـناسایی کرده‌انـد. مغـالطه در مبنـای تئوری‌ها و دکترین‌های سیاسـی، اجتماعی و بویژه اقتصادی منجر به بحرانهایی می‌شود که توسعه همه‌جانبه و پایدار جوامع را تهدید می‌کند. این مغالطه‌ها غالباً در قالب رهیافت تحویلی‌نگری رخ می‌دهند. نظریه‌پردازان سیاسی و اقتصادی امروزه توجه ویژه‌ای به این رهیافت مبذول داشـته‌اند؛ از نمونه این افراد لیندن لاروش نظریه‌پرداز اقتصادی و سیاسی آمریکایی است. وی در تبیین این معضل به نوعی ذهنیت اشاره و از آن با عنوان ذهنیت تنگ ماهی یاد می‌کند. بر اساس تبیین لاروش، ذهنیت تنگ ماهی، ذهنیت انسانی است که ایـده‌ها و تصوراتش مغـایر با واقعیت جهانی است که او درگیر عمل دو جانبه در آن است. (larouche, ۲۰۰۴)تحویلی نگری نگرشـی است که یـک حوزه از موضوعات (مثل خواص، مفاهیم و ...) در دامنـهٔ دیگر جـذب یا به نفع دامنه دیگر از آن صـرف‌نظر شود. (kim, ۱۹۹۸, ۸, ۱۴۵) ؛ بـه عبـارت دیگر ارجـاع هر پدیـدار به امری فروتر از آن و اخـذ وجهی از آن شـیء به جـای کنه و حقیقت آن که منطق‌دانـان مسـلمان شـکل ساده آن را مغالطه کنه و وجه می‌نامنـد. (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۰) متخصصان سیستم‌های پیچیـده در مواجهه بـا این معضـل از آن بـا عنوان رهیـافتی یاد کرده‌انـد که سیسـتم را خارج از توصـیف زیر سیسـتم‌هایی که آن را تشـکیل داده‌انـد، توصـیف و تـبیین می‌کنـد و ارتبـاط بیـن آنهـا را نادیـده می‌گیرد. (Yaneer, ۲۰۰۴) از آنجـا کـه رهیـافت

تحویلی‌نگری تقریباً در تمام حوزه‌ها گسترش یافته است، دانشمندان حوزه‌های مختلف تعاریف گوناگون ارائه کرده‌اند: به باور آنها تحویلی‌نگری تحلیل پدیدارها یا مفاهیم به یکی از زیر مجموعه‌هایشان است. (سیاری، ۱۳۸۵ و ۱۳۸۴، Polkinghorne, ۲۰۰۳)توجه به این خطای شناختی در سنت ما سابقه دارد. تمثیل فیل در یکی از داستانهای مثنوی معنوی برای آشکار کردن خطای تحویلی‌نگری مطرح شده است: (استعلامی، ۱۳۷۹)پیل اندر خانه‌ای تاریک بودعرضه را آورده بودندش هنوداز برای دیدنش مردم بسیاندر آن ظلمت همی شد هر کسیآن یکی را کف به خرطوم اوفتادگفت همچون ناودان است این نهادآن یکی را دست بر گوشش رسیدآن بر او چون بادبیزن شد پدیدآن یکی را کف چو بر پایش بسودگفت شکل پیل دیدم چون عمودآن یکی بر پشت او بنهاد دستگفت خود این پیل چون تختی بده‌ستاز نظرگه گفتشان شد مختلفآن یکی دالش لقب داد این الفجنبش کفها ز دریا روز و شبکفی همی بینی و دریا نه، عجب(_مولوی، مثنوی)ابعاد تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ایتحویلی‌نگری – تصور ناقص و ناروا از اخلاق حرفه‌ای – آثار زیانبار فراوانی دارد، به گونه‌ای که آن را از موانع عمده رشد اخلاقی در سازمانها دانسته‌اند. (قراملکی، ۱۳۸۶) توجه به یک اصل فراشناختی آسیب تحویلی‌نگری را آشکار می‌سازد: هر کسی متناسب با تصور خود از یک فعالیت به آن می‌پردازد. تصوری که از مقصد داریم، راه و ابزار ما را تعیین می‌کند. مدیران متناسب با تصورشان از اخلاق حرفه‌ای به ترویج آن می‌پردازند. تصور ناقص یا ابزارانگارانه مانع ترویج اخلاق در فرهنگ سازمانی می‌شود.تحویلی‌نگری در اخلاق حرفه‌ای ابعاد فراوانی دارد به برخی از ابعاد زیانبار اشاره می‌کنیم:-۱ تحویل اخلاق حرفه‌ای به قانون، مقررات، آیین‌نامه‌ها: قانون با اخلاق حرفه‌ای نسبت پیچیده‌ای دارد. غالب قانونها در واقع ابتدا اخلاقیات بوده‌اند و به تدریج برای برخورداری از حمایت کیفری از اخلاق، صورت قانون به خود گرفته‌اند. اخلاق روح قانون است و ضمانت اجرایی آن، بدون قوانین و مقررات است. اما، اخلاق دامنه‌ای بسیار فراگیرتر از قانون دارد و تعهدات اخلاقی در سطح ژرفتری از مناسباتِ حرفه‌ای، مؤثر است. به همین دلیل تحویل اخلاق حرفه‌ای به مقررات و قانون آسیب‌زاست.-۲ تحویل مسئولیتهای اخلاقی در حرفه به مسئولیتهای حرفه‌ای: حرفه‌ای بودن در انجام وظایف شغلی خود امر اخلاقی است، اما اخلاق حرفه‌ای بسی فربه‌تر از مسئولیتهای حرفه‌ای فرد است. در مواضع فراوانی، بسنده کردن به شرح وظایف مواجهه حداقلی است و مسئولیت اخلاقی، فرد را به اقدام بیشتر و در مواردی همراه با فداکاری برمی‌انگیزد. مسئولیت حرفه‌ای شما را مجاز می‌داند که سود سال مالی را تا نیمه دوم سال بعد به تعویق بیاندازید، اما مسئولیت اخلاقی به تسریع در تقسیم سود سهامداران الزام می‌کند.-۳ تحویل اخلاق حرفه‌ای به هنجارهای رایج در مشاغل: بر هر شغلی گفتمانی حاکم است و یکی از عناصر این گفتمان هنجارها و آداب رایج در آن شغل است. به دلیل این گفتمان است که می‌توان از زبان مدیران، مشی استادان، آداب صاحبان مشاغل سخن گفت.اخلاق حرفه‌ای را نباید همان هنجارهای رایج در حرفه دانست. هنجارها گروه وابسته‌اند و جهان‌شمول نیستند. هنجارها می‌توانند اخلاقی و ضد اخلاقی باشند. به عنوان مثال کم‌کاری می‌تواند در محیطی به صورت یک هنجار شغلی درآید، در حالی که کم‌کاری در هیچ نظام اخلاقی پسندیده نیست و در فرهنگ اسلامی به منزلهٔ مصداقی از کم‌فروشی نکوهیده شده است.-۴ تحویل اخلاق حرفه‌ای به مسئولیتهای اخلاقی منابع انسانی: اخلاق در سازمانها را با دو رهیافت می‌توان مورد بحث قرار داد؛ رهیافت مدیریت منابع انسانی که بر اخلاقی بودن افراد در مشاغل تأکید می‌کند. چنین رهیافتی پیشینه طولانی در سنت شرقی و غربی دارد. در منابع اخلاق و آداب حرفه‌ای غالباً با اخلاق مدیران، اخلاق پزشکان، اخلاق مهندسان روبرو می‌شویم. رهیافت دوم بر آن است که منابع انسانی در کنار سایر مؤلفه‌ها و عناصر، بخشی از هویت سازمانی است و رفتار اخلاقی منابع انسانی در گرو عملکرد اخلاقی سازمان است. اگرچه سازمان از افراد تشکیل می‌شود، اما سازمان به منزلهٔ شخصیت حقوقی هرگز جمع جبری اشخاص حقیقی نیست. این تلقی که سازمان چیزی جز افراد نیست، تلقی تحویلی‌نگر است. رهیافت استراتژیست‌ها به اخلاق حرفه‌ای در پی سازمان اخلاقی است و اخلاقی بودن سازمان را مزیت استراتژیک می‌انگارد. (فرد دیوید، ۱۳۸۰) سازمانی اخلاقی است که اهداف،

وظایف، ساختار خود را به ممیزی اخلاقی بسپارد و مناسبات سازمانی خود را با همهٔ عناصر محیط داخلی و خارجی گروههای ذی‌نفع، اخلاقی کند. مدیریت مسائل اخلاقی در شرکت بر اساس رهیافت اول به حوزهٔ مدیریت منابع انسانی محول می‌شود، اما بر اساس رهیافت دوم نهاد بالادستی (اعم از شورا، کمیته، دفتر و ...) زیر نظر مستقیم مدیر عامل عهده‌دار اخلاق سازمان می‌شود. نامهربانانه‌ترین واکنش به اخلاق سازمان، سپردن آن به روابط عمومی است. این سخن هرگز به معنای کم‌ارج تلقی کردن نقش روابط عمومی سازمان نیست، بلکه نقد تصوری از اخلاق حرفه‌ای است که پرداختن به آن را از وظایف روابط عمومی می‌داند.رهیافت استراتژیک به اخلاق حرفه‌ای بر آن است که اخلاقی ماندن منابع انسانی در سازمان غیر اخلاقی یا محال است و یا بسی دشواریاب. سازمانی که وظایف اخلاقی خود در قبال کارکنانش را نمی‌شناسد و به آن پای‌بند نیست، چگونه انتظار دارد که کارکنان در قبال شرکت یا مشتریان مسئولیت‌پذیر بمانند؟-۵ تحویل منشور اخلاقی سازمان به اصول اخلاقی: منشور اخلاقی سازمان متضمن مسئولیتهای اخلاقی شرکت در قبال حقوق عناصر محیط داخلی و خارجی شرکت است. منشور همان‌گونه که از معنای لغوی آن پیداست، چند وجهی است و هر وجه آن بیانگر خط مشی اخلاقی شرکت در قبال یکی از گزاره‌های ذی‌نفع در محیط آن است: خط مشی اخلاقی شرکت در قبال مشتریان، خط مشی اخلاقی شرکت در قبال رقبا، سهامداران، تأمین‌کنندگان، شهروندان، محیط زیست و .... (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۵)منشور اخلاقی سازمان ویژگیهای خاصی دارد و تدوین آن محتاج روش‌شناسی معینی است. (فرامرز قراملکی، ۱۳۸۳) برخی از سازمانهای اخلاقی به جای تدوین منشور چند وجهی اخلاقی به بیانیه‌هایی متضمن چند شعار کلی و اصل عام اخلاقی بسنده می‌کنند. چنین بیانیه‌هایی به صورت کالای تزیینی درمی‌آیند و در مواردی مانع ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان می‌شوند. نمونه‌ای از قدیمی‌ترین منشورهای اخلاقی سازمانی را در «ساختن برای ماندن» جیمز کالینز (ص ۱۱۰) مطالعه کنید.-۶ تحویل منشور اخلاقی سازمان به عهدنامهٔ اخلاقی حِرفه‌ها: هر حرفه‌ای را عهدنامه‌ای است که صاحبان حرفه در مناسبات شغلی پای‌بند آن می‌شوند. عهدنامه پزشکان، عهدنامهٔ وکلا، عهدنامهٔ حسابرسان و ... . عهدنامه اخلاقی در اخلاقی‌سازی حرفه نقش عمده‌ای دارد، اما جهت‌گیری فردگرایانه دارد. افراد را در حرفه مورد خطاب قرار می‌دهد، در حالی که منشور اخلاقی سازمان جهت‌گیری سازمانی دارد و به اخلاقی‌سازی شرکت می‌پردازد. این گمان که منشور اخلاقی سازمان چیزی جز عهدنامه اخلاقی نیست از تحویلی‌نگری رنجور است. امروزه شرکتها درگیر مشاغل مختلفی هستند و مناسبات حرفه‌ای سازمان چندگانه است و بنابراین منشور اخلاقی سازمان بسی پیچیده‌تر از عهدنامه اخلاقی است. (قراملکی، ۱۳۸۶)پیشگیری و درمان تحویلی‌نگریفیلسوفان پدیدارشناسی که در تشخیص عارضهٔ تحویلی‌نگری پیشگام بودند، رهیافت پدیدارشناختی را روش درمان تحویلی‌نگری می‌دانستند. اما پس از پنجاه سال کارایی شیوه‌های آنها مورد تردید و نقد قرار گرفت؛ بویژه در حوزهٔ اخلاق حرفه‌ای پدیدارشناسی نتوانست الگوهای پژوهشی قابل اجرا به میان آورد. از دههٔ شصت سدهٔ بیستم الگوهای حل مسئله میان‌رشته‌ای به عنوان رهیافت مؤثر در پیشگیری و درمان تحویلی‌نگری معرفی شد. متأسفانه عده‌ای تلقی تحویلی‌نگر از رهیافت میان‌رشته‌ای اخذ کرده‌اند و آن را به مطالعهٔ چند رشته‌ای کاهش داده‌اند. مطالعه چند رشته‌ای بدون الگوهای حل مسئله، عقیم است.امروزه تلفیق منسجم رهاورد رشته‌ها و چالش روشمند رهیافتها دو الگوی اثربخش در حل مسائل چندتباری شناخته می‌شوند. مسائل اخلاقی در حرفه، ماهیت چندتباری دارند و بدون اخذ الگوهای میان‌رشته‌ای قابل تحلیل نیستند. تلقی تحویلی‌نگر پرده بر چند تباری بودن مسائل اخلاقی می‌افکند و حصرگرایی روش‌شناختی را در فهم و تحلیل مسائل اخلاقی در حرفه رواج می‌دهد و این امر خود تحویلی‌نگری را تشدید می کند و بر آن دامن می‌زند و این چنین حلقهٔ معیوب رشد می‌کند.برای پیشگیری تحویلی‌نگری در ترسیم مسئولیتهای اخلاقی بنگاههای کسب وکار، تدوین سند جامع اخلاقی شرکت را توصیه می‌کنیم. این سند متضمن اصول اخلاقی، منشور اخلاقی سازمان و عهدنامه اخلاقی کارکنان و مدیران است و در اخلاق‌پژوهی الگوهای میان‌رشته‌ای، تحویلی‌نگری را پیشگیری و درمان می‌کنند. (قراملکی، ۱۳۸۰، سیاری، ۱۳۸۵)نتیجهدر درمان هر معضل ابتدا باید وجود معضل اثبات شود. آنگاه بدرستی شناخته شود

تـا بتوان راه حل مناسبی برای آن یافت. کاوش در مسـئولیتهای اخلاقی شـرکتها و بنگاههای اقتصادی وجود معضل تحویلی‌نگری را در آنها آشـکار می‌کند. برای درمان این معضل باید اخلاق حرفه‌ای را بسیار گسترده‌تر از قوانین و مقررات و مسئولیتهای حرفه‌ای و هنجارهـای جـاری مشاغل، مسـئولیتهای اخلاقی منابع انسانی، اصول اخلاقی و عهـدنامه‌های اخلاقی حرفه‌ها در نظر بگیریم. در میان راه حلهـای گونـاگون بایـد هوشـیار باشـیم کـه ایـن معضـل خـود را بـه صـورت درمـان نشـان ندهـد. آن گـونه کـه برخی رهیـافت میان‌رشـته‌ای را به چنـد رشـته‌ای تحویل کرده‌اند تا به درمان تحویلی‌نگری بپردازند. تدوین سـند جامع اخلاقی شـرکتها که به روش پویا به صورت دو الگوی تلفیق منسـجم رشته‌ها و چالش روشمند رهیافتهاست، راه حل مناسبی برای این معضل به نظر می‌رسد.منابع فارسی-۱ دیویـد، فرد آر، مـدیریت استراتژیـک، ترجمـه علی پارسـیائیان و سـید محمـد اعرابی، دفتـر پژوهشـهای فرهنگی، تهران، ۱۳۸۰.-۲ سیاری، سعیده، از تحلیـل گرایی دکـارت تا تحویلی‌نگری مـدرنیسم، مجله انـدیشه نوین دینی، شـماره ۵ و ۴، ۱۳۸۵.-۳ فرامرز قراملکی، احد، اخلاق حرفه‌ای، چاپ دوم، نشـر مجنون، قم، ۱۳۸۳.-۴ کالینز، جیمز و پوراس جری، ساختن برای ماندن، نشر فرا، تهران، ۱۳۸۰.

منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۴

منابع انگلیسی

Kim jaegwon, Reductionism problems of Encyclopeia of Philosophy, Vol ۸, p ۱۴۵ General -۵ edition Edward carig, London.۶- Larouche Lyndon, h, when even scientists were brainwashed, Executive intellegence review, New York.۷- Polkinghorne, John, c, Reductionism, International Encyclopedia of Religion and sience.۸- Yam, Ban - Yaneer, .Dynamics of complex systems, ۲۰۰۴, USA

## مدیریت آهسته و پیوستگی منافع

مهدی یاراحمدی خراسانی

اشـاره: می گوینـد: در زنـدگی چنـان با سـرعت حرکت نکنیـد که دیگران مجبور شونـد برای جلب توجه شـما، پاره آجر به طرفتان پرتاب کنند. این جمله نشأت گرفته از داستانی بدین شرح است؛ «روزی مردی ثروتمند با اتومبیل گران قیمت خود با سرعت زیاد از خیابان کم ترددی عبور می کرد. ناگهان از بین دو اتومبیل پارک شـده در کنار خیابان، پسر بچه ای پاره آجری به سـمت او پرتاب کرد. آجر به اتومبیـل خورد وصـدمه ی زیادی وارد ساخت. مرد پایش را روی ترمز گـذاشت و سریع از ماشـین پیاده شـد. به طرف پسـرک رفت تا او را به سـختی تنبیه کنـد. پسـرک گریان با تلاش فراوان بالاخره توانست توجه مرد را به سـمت پیاده رو، جایی که برادر فلجش از روی صـندلی چرخدار به زمین افتاده بود، جلب کند. پسـرک گفت": اینجا خیابان خلوتی است و به ندرت کسی از آن عبور می کند. هر چه منتظر ایستادم و از رانندگان کمک خواستم کسی توجه نکرد. برادر بزرگم از روی صندلی چرخدارش به زمین افتاده و من برای بلند کردنش زور کافی ندارم". برای این که شـما را متوقف کنم ناچار شدم از این پاره آجر اسـتفاده کنم." مرد متأثر شـد و به فکر فرو رفت... برادر پسـرک را روی صـندلی اش نشاند، سوار ماشـینش شد و به راه افتاد ....»مقدمه برای سـریع بودن، نخست بایـد آهسـته بود و همه چیز را درست دیـد. مفهومی که از مدیریت زمان در ذهن‌ها نقش بسـته، رسیدن به هدف در کوتـاه‌ترین زمان است. در هزاره ی سوم انسان‌ها در همهمه، شـتاب‌زدگی و سـرعت غوطه ورنـد؛ به هم توصـیه می‌کننـد که از این قـافله پرشـتاب عقب نماننـد؛ و چنـان بر همراهی این قـافله تمرکز کرده‌انـد که دیگر فرصتی برای درنـگ و تأمل در این که به: کجا می‌رویم؟ باقی نمی‌ماند. مدیران، سـرعت را سـرلوحه کار خود قرارداده‌اند؛ و جنبش‌های کیفیت هم نتوانسته‌اند اولویت‌های مدیران

را در شتاب برای رسیدن به هدف ها، کنترل کنند. غلبه کمیت بر کیفیت در اولویت ها از همین‌جا آغاز می‌شود و در جهان تجارت‌مدار امروزی، سازمان هایی که عمر مدیریت مدیران آن ها کوتاه است، به این غلبه دامن می‌زنند.مفهوم مدیریت آهستهمدیریت آهسته می کوشد ایده ی پیوستگی منافع را بر اقتصاد و جامعه مستقر سازد تا به اثر و نتیجه مطلوب برسد. مدیریت آهسته به دنبال تبیین این مفهوم است که تمام کار مدیریت دست یافتن به سود کوتاه مدت نیست بلکه بایـد به دنبال هدف های پیوسته بود. مطرح کنندگان مدیریت آهسته قصد دارنـد آن را در فعالیت‌های روزمره به صورت مفید، اساسی و سازنده منعکس کنند. مدیریت آهسته (Slow Management) به عنوان راه حلی برای کاستن از تنش های شغلی و ابزاری برای خلق ارزش وبالا بردن قدرت ابتکار در حوزه کسب و کار، تاکید می‌ورزد و تولید آهسته و سنجش آهسته را به عنوان ابزارهایی کاربردی در خدمت مدیریت برای شکل دادن به سازمان های آهسته که زمان استقرار طولانی و رشد نمایی سریع دارنـد، معرفی می کند.مدیریت آهسته در گذر زمانکلماتی همچون: مدیریت آهسته، شرکت آهسته، شهر آهسته، غذای آهسته، کسب و کار آهسته، خبرنگاری آهسته و... یک به یک وارد ادبیات نوین اجتماعی می‌شوند. این مفاهیم شیوه زندگی و کار در دوره کنونی را به چالش می کشند و تضادهایی را در ذهن پدید می‌آورند. کارلو پترینی جنبش غذای آهسته را پایه‌گذاری کرد؛ و شاید آن زمان کمتر کسی فکر می کرد که فلسفه او الهام‌بخش جنبش‌های گوناگون آهستگی شود. نگرشی که رویکردی دوباره به داستان مسابقه لاک‌پشت و خرگوش دارد و بار دیگر توانمندی‌های لاک‌پشت‌ها را به رخ خرگوش‌های بازیگوش می‌کشد؛ گرچه تعلق داشتن به جنبش آهستگی به معنی همیشه آهسته بودن نیست. حدود ۲۲ سال پیش(۱۹۸۶) در ایتالیا، در اعتراض به تجاوز فست فودها یا غذاهای سریع به سبک زندگی سنتی نواحی مدیترانه، جنبش غذای آهسته به‌وسیله یک رستوران‌دار به نام کارلو پترینی پایه‌گذاری شد. جنبش غذای آهسته در بیانیه‌ای در سال ۱۹۸۹ وضعیت را این‌گونه بیان کرد: «ما برده سرعت شده‌ایم و خود را در برابر ویروس خطرناکی که زندگی سریع نامیده می‌شود باخته‌ایم، این ویروس عاداتمان را از بین برده، حریم خصوصی خانه‌های‌مان را مختل کرده و ما را مجبور ساخته که از غذاهای سریع استفاده کنیم». اصول جنبش پترینی انتخاب محصولات تازه محلی، آماده‌سازی آن براساس شیوه‌های سنتی، و صرف غذا به همراه دوستان و خانواده بود؛ و شعار جنبش: مردم خواستار کاهش صرف زمان در آشپزخانه‌هایشان هستند، اما دوست ندارند این کار به بهای از دست دادن طعم مناسب غذا و تغذیه درست تمام شود.کیفیت غذاهای سریع مورد پرسش بسیار است و علاوه بر آن، استفاده از آن ها نوعی اعتیاد به سریع‌تر و بیشتر خواستن را به‌وجود می‌آورد. پترینی می گوید: در جهان مدرن، گاهی سرعت آن چنان بالا می‌رود که افراد نمی‌توانند هم‌پای تغییرات پیش روند. پرسش این است که چگونه می‌توان برای زندگی بهتر، از وقت، هوشمندانه‌تر استفاده کرد؟ برپایه این انتقادها، جنبش غذای آهسته، پایه جنبش بزرگتری شد که توسط مجله بیزنس ویک طرح شده و اروپای آهسته نامیده شده است. این جنبش اساساً حس شتاب و سرگشتگی ناشی از حرکت جهانی شدن را – که کمیت را جایگزین کیفیت در همه شئون زندگی کرده است – مورد پرسش قرار می‌دهد و بر یادگیری دوباره هنر انجام دادن کارها به بهترین وجه ممکن و نه به سریعترین وجه ممکن تأکید دارد.مبانی اساسی دیدگاه مدیریت آهستهبا توجه به رشد روزافزون فعالیت ها، رهبران اعتماد به تجربه‌ها، ذکاوت و شهودشان را از دست داده‌اند؛ عواملی که بسیار شخصی است و علمی نیست. وقتی فشار بی‌امان برای بهبود عملکرد و انجام سریع کارها وجود دارد، اما ایده روشنی برای «چگونه انجام دادن؟» در دست نیست، ساختن عددها گزینه مطمئن‌تری به نظر می‌رسد؛ حتی اگر عددهای مورد نیاز گیج کننده باشند و یا مفهوم مهمی را نشان ندهند. مدیران، در تلاشی دامنه‌دار برای مدیریت علمی و یافتن اطمینان و پایه‌های کمی برای تصمیم‌شان، زمان، انرژی، افراد و پول خود را، صرف سنجش‌هایی می کنند که ارزشی در بر ندارند. مبانی اساسی دیدگاه اجتماعی مدیریت آهسته را می‌توان به شرح زیر بیان نمود:۱. تلاش در جهت مزیت های مناسب در فرایندها و تهیه کالاهایی برای ارتقای زندگی.۲. شناخت سرچشمه‌های مواد و اینکه آیا آنها به محیط آسیب می‌رسانند یا خیر.۳. تولید کالاهای بادوام

که در مواقع لزوم به راحتی قابل تعمیراند.۴. داشتن تعامل اخلاقی و رفتار منصفانه با همکاران، مشتریان، تامین‌کنندگان و فروشندگان.۵. پرورش، استفاده و یادگیری مهارت هایی که فرایند ساخت را ارتقا می‌دهند.۶. فراهم آوردن روش هایی برای لذت بردن و با رغبت انجام دادن ساخت آهسته.سخن پایانی نباید تصور کرد که مدرنیته و آهستگی مخالف یکدیگرند؛ آهستگی، یک استراتژی برای هدایت و معنی دادن به مدرنیته است و می‌خواهد توازنی بین سنت و مدرنیته ایجاد کند. ذهن، هنگامی که در آرامش است، بینش خارق‌العاده‌ای به انسان می‌دهد. توجه به آهستگی، که همرا تدبیر و خردگرایی باشد، ما را زودتر به سرمنزل مقصود می‌رساند. در ادبیات کهن و غنی ما بیت معروفی وجود دارد ": رهرو آن نیست گهی تند و گهی خسته رود – رهرو آن است که آهسته و پیوسته رود. " غذاهای سریع، نیایش های سریع، خواندن سریع، پیاده‌روی های سریع، رشد سریع و ... شمایی از زندگی در عصر مدرن هستند. بسیاری از واژگان و خطوط، صداها و نشانه‌ها و بسیاری از نیازها و خواسته‌ها در طول مسیر مسابقه به سوی موفقیت و به دست آوردن نتایج، نادیده گرفته می‌شود. آهنگ تند زندگی جایی برای تفریح، استراحت، تعمق، روابط معنی‌دار و بالاتر از همه، جایی برای ارتباط با خالق بی همتا بر جا نمی‌گذارد. در واقع زمانی که از راه زندگیِ سریع ذخیره می‌شود، پیش از آن هدر رفته می رود، چراکه در بسیاری مواقع اصلاح اشتباه هایی که براثر عجله زیاد حاصل شده، وقت بیشتری طلب می‌کند؛ و در پایان یک روز پرشتاب، افراد چنان خسته‌اند که نمی‌توانند از لحظه‌های باقی‌مانده روز لذت ببرند. در دنیای رقابتی امروزی، فشار زیادی برای دستیابی سریع به نتایج و به تبع آن تصمیم‌گیری های سریع وجود دارد. مدیران درگیر یک سیر دایمی از تصمیم های طوفانی هستند که فقط تا بحران بعدی کارساز است و در واقع سازمان ها به سرعت از بحرانی به بحران دیگر می روند. در شرایطی که فلسفه مدیریت و تجارت، خلق ارزش است و این موضوعی نیست که به سرعت اتفاق بیفتد، آیا مدیران حق دارند به هر بهایی سریع باشند؟ در جهان آهسته، هدررفتن و زیان کمتری وجود دارد و زمان، قدرت ابتکار بیشتری را برای استفاده از منابع در اختیار قرار می‌دهد.

## مدیریت

مهمترین فعالیت بشری است.

## آینده آزمایی: الزامی برای توسعه پایدار مدیریت

شراره عاضدی تهرانی

چکیده: در عصری که تغییر مداوم و عدم اطمینان از مهم‌ترین ویژگیهای آن است و کسب و کارها هر روز با مسائل جدید و ناشناخته‌ای از جنس آینده روبه‌رو هستند، چگونه می‌توان برای آینده برنامه‌ریزی کرد. از این رو، برای شناختن آنچه آینده نامیده می‌شود، تکنیک‌های مختلفی بروز

کرده‌اند. آینده‌نگری، آینده‌نگاری، آینده‌آزمایی و... . این مقاله روش آینده‌آزمایی را به عنوان رویکردی برای ساختارمند کردن تفکر جمعی یا گروهی، به منظور درک بهتر الزامات آینده کسب و کار معرفی می‌کند و پس از برشمردن انواع آینده در بحث آینده‌آزمایی، دو رویکرد مربوط به این بحث، یعنی رویاپردازی و سناریوپردازی را تشریح می‌کند.مقدمه امروزه مدیران با مشکل واقعی تلاش برای هدایت سازمانهای خود در یک محیط نامطمئن و متغیر و توافق بر سر پیگیری انواع برنامه های کاربردی و عملی روبه‌رو هستند. پرسشی که در اینجا مطرح است، آن است که سازمانهای امروزی چگونه می توانند در شرایطی که محیط نامطمئن است، تکنولوژی در حال تغییر مستمر است و رقابت بر سر منابع به شکلی نادرست در حال شکل گیری است، برنامه های سودمند و معنی دار را توسعه دهند؟ مدیران در عصر نبود اطمینان، آخرین تلاش های مدیریتی خود را برای بیان مشکل، برنامه ریزی کرده

انـد. تکنیک های منتخب آنها پرشـمار هسـتند: برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی بلندمـدت، برنامه ریزی کوتاه مـدت، مدیریت بحران، مهندسـی مجدد، طراحی مجدد، چارچوب بندی مجدد. مدیران موفق بخشـهایی از تکنیک های گوناگون مدیریت را بر می گزیننـد که در محیـط آنهـا قابل اجرا است و رویکردهای دشوار متون مـدیریتی را نادیـده می گیرنـد. سـناریوپردازی، یک تکنیک برنـامه‌ریزی است که توجه آن به محیط نامطمئن امروز معطوف است و رویکردی منعطف را برای مشاهـده آینـده و محک زنی آن به مـدیران می دهـد. سـناریوپردازی، به مـدیران کمک می کند تا مفروضات خود را پیرامون آینده و سازمان شـناسایی کرده، مدل های ذهنی شخصـی خود از آینـده را تشـریح کننـد و سپس آن اطلاعات را برای بررسـی و احیای سازمان به کار گیرند. مروری بر مفـاهیم کلیـدی آینـده آزماییـدر این بخش به مفاهیم کلیـدی مرتبط با مفهوم آینـده آزمایی (Future Proofing) پرداخته می شود. تصویری که مـا برای جایگـاه یـابی این مفـاهیم و واژه ها به کار خواهیم گرفت، در (شـکل ۱) نشـان داده می شود. SC ها در ( شکل ۱) مخفـف واژه انگلیسـی Scenario بـه معنی سـناریو می باشـند. پیش از هر چیز، آینـده آزمـایی نیازمنـد آن است که سازمانها یا شـرکتها درک کنند، که: ۱. امروز از لحاظ رقابتی کجا ایستاده‌اند؟۲. چگونه ابزارهـایی را برای خلق یک بینش پایـدار توسعه دهند و آینده شـرکت را ترسـیم کنند؟در راستای درک این دو مسئله، ضرورت درک مفهوم آینده، آینده آزمایی و مفاهیم کلیـدی مرتبـط با آن (با توجه به شـکل ۱) وجود دارد. تعریف آینـده آزماییآینـده آزمایی، رویکردی است برای ساختارمنـد کردن تفکر جمعی یـا گروهی، به منظور درک بهتر الزامـات آینـده کسب و کـار و توانمنـد ساختن سازمان ها در انتخاب مؤثرترین روش برای رویارویی با آینـده.آینـده آزمایی نشان می دهد که هیچ راهکار واحدی وجود ندارد، لیکن سازمان نیاز دارد تا بینشـی قوی و مسیرهایی منعطف را برای دستیابی به آرمان مطلوب خود داشته باشد. برخی عناصر موجود در این گذرگاه نسبت به سایرین بیشتر قابـل پیش بینی هسـتند، لیکن بـا درک آن حوزه‌هایی که سازمان در آنها دچار ریسک بیشتری است، علایم هشـدار اولیه نسـبت به انحراف موجود، می‌تواننـد آشـکار شونـد و برنامه‌هایی برای کسب مزیت از فرصت‌های جدید ایجاد شوند. آینده آزمایی، مفهومی است، برگرفته از حوزه مدیریت تکنولوژی؛ جایی که سازمانها در جستجوی حداقل ساختن ریسکهای سرمایه گذاری در تکنولوژی هایی هسـتند که به زودی منسوخ و کهنه می شوند و جایگزین کردن آنها به شـکلی بازدارنده، هزینه بر است. هدف کلی، تضـمین این مسئله است که کهنگی و فرسودگی ناشی از گذر زمان، از راه طراحی تسهیلات یا تجهیزاتی حداقل شود که انعطاف پذیر بوده و به انـدازه کـافی برای فراهم سازی امکان رشـد نامحـدود باشـند، نیازهای متغیر کاربران را مورد نظر قرار دهنـد و هزینه بر نباشـند. همـواره یـک رابطه جـایگزینی در هزینه، میـان طراحی متنـاسب بـا هـدف و طراحی برای خلـق انعطـاف پـذیری و قـابلیت انطبـاق و سازگاری وجود دارد. برای سازمانها، دوراندیشـی توسعه یافته می تواند امکان تدوین و فرمول بندی استراتژیک آگاهانه و توسعه و اسـتقرار مؤثرتر منابع را در راسـتای تأمین و برآوردن طیفی از آینـده‌های ممکن (قابل وقوع) فراهم سازد.آینده، مفهومی ناشـناختهبه لحاظ تعریف، آینـده ناشـناخته است. این بدین معنا است که احتمالات بسـیاری پیرامون چیستی آن وجود دارد. همه افراد و سازمان ها، گزینه های بی شـماری برای آینده دارند. به نظر می رسد، با توجه به ایده آینده های احتمالی متعدد، آینده‌هایی چندگانه وجود داشـته باشـند که در این راسـتا، کارکنان و سازمانها بایـد آینـده های ویژه خود را بسازنـد. ما نمی توانیم اجازه دهیم تا هر رویدادی برای مـا رخ دهـد. مـا می توانیم آینـده را از طریق مـد نظر قرار دادن راهکارهـا، هم اکنون ایجـاد کنیم؛ یعنی اکنون کجـا هسـتیم و چگونه عمل می‌کنیم. سـپس ما آینده را از راه آزمون گزینه ها برای فعالیتهای مقبول و لحاظ کردن استراتژی های جدید برای اجرا می‌سازیم. در نهـایت، مـا آینـده را از راه توجه به احتمالات بی شـمار، از آنچه ممکن است وجود داشـته باشـد، شکل می‌دهیم. ما اقدامهای ویژه‌ای را برای کسب مزیت از فرصت هـایی که در آینـده خود دیـده‌ایم، و دوری از مشـکلاتی که آنها را پیش بینی می کنیـم، انجـام می دهیـم. مـا امروز را برای دستیـابی بـه آینـده هـای ایـده آل و ایجـاد آن‌هـا طراحی می کنیـم. در ارتبـاط بـا آینـده، ناشـناخته‌های بسـیاری وجود دارد. ما چگونه می توانیم آینـده را کشف و مطالعه کنیم؟ چه استراتژی هایی برای مطالعه آینده وجود

دارنـد؟ آینـده پژوهان راههای بسیاری برای کشف این حوزه جالب دارند. یک ابزار مفهومی سودمند که در (جدول ۱) نشان داده شـده است، ماتریسـی است که ابتدا توسط بیشاپ و کینگ ( King & Bishop, ۱۹۹۶) توسعه یافت. این ماتریس سه رویکرد را برای درک تفکر پیرامون آینـده مشـخص می کنـد: آینـده های محتمل، آینـده های ممکن و آینـده های مرجـح. با وجود آنکه این آینـده هـا به گـونه جـداگانه مورد بحث واقع می شونـد، لیکن آینـده پژوهـان به گونه متنـاوب آنهـا را ترکیب می کننـد. ابزارهـا و تکنیـک هـای بسیاری به گونه همزمـان برای ارائه دیـدگاهی عینی و قوی به برنـامه ریزان پیرامون آینـده، به کـار گرفته می شونـد. آینده‌های محتمل (قابل وقوع)آینده‌های محتمل، آشناترین مفهوم هستند. روندها و گرایشهای کلیدی و محدودیت‌های موقعیت‌های فعلی، عناصـری کلیـدی هسـتند که محرک آینـده‌های محتمـل (قابل وقوع) می باشـند. این نوع از آینـده اندیشـی یا آینـده پژوهی، راههـایی قطعی، تحلیلی و منطقی را پیرامون لحاظ کردن آنچه روی خواهـد داد و آنچه محتمل است، به کار می گیرد. برای مطالعه و طراحی آینده های محتمل، ما از حال به سـمت آینده اقدام به برون یابی (استقراء) کرده، روندهای جمعیت شناختی را آزمون می کنیم و مفاهیم کاربردی را برای اسـتمرار، افزایش یا کاهش در بسـیاری از خـدمات توسـعه می دهیم. قیاسـها و تاریخ نیز به تعیین و توصـیف آنچه ممکن است وقوع آن در آینـده محتمـل باشـد، کمـک می کنـد. برای مثال: در برخی نهادهای دولتی، در پایان سال مالی، ترخیص یا آزادسازی پول ها یا مبالغ ذخیره شـده یا بازیافت شده ای صورت می گیرد که ممکن است برای تجهیزات صـرف شونـد. این تاریـخ ترخیص یـا آزادسـازی پول، ممکن است تـا انـدازه ای بر مبنای سالیانه ثابت باشـد. در نتیجه، بسـیاری از تصـمیم گیرندگان ممکن است حتی برنامه ریزی هزینه را بر مبنای این پول توسعه دهند: یک آینده محتمل و مورد انتظار بر مبنای گذشـته. آینـده های ممکن (احتمال وقوع)گروهی متفاوت از آینـده ها، در قالب آینده های ممکن (احتمال وقوع) جای می‌گیرند. در آینده هـای ممکن، مـا در جسـتجوی رویـدادهای غیرمنتظره هستیم. مـا گرایشـها و تمایلات فراتر از تصور (رو به آینـده) و پیشـین را برای کشف عدم پیوسـتگی‌های رویدادهای امروزی کاووش می کنیم. چه چیزی در حال تغییر است که ما نمی توانیم ببینیم؟ در صورتی که مـا می توانستیم بهتر ببینیم یـا دیـدگاه متفـاوتی داشتیم، چه چیزی ممکن بود تغییر کنـد؟ اگر مـا داده هـای بهتر، بیشتر و دیگری داشتیم، چه رویاهـایی در سـر می پرورانـدیم؟ قوه تخیـل و تفکر انتزاعی، ابزارهـای مفهومی قوی در ارتبـاط بـا این رویکرد هسـتند. توسـعه سـناریو یا سناریوپردازی، یک تکنیک شناخته شده و جاافتاده برای اندیشیدن پیرامون آینده‌های ممکن می باشد. آینده های مرجحدر آینـده هـای مرجـح، افراد یـا سازمانهـا، تصاویر یا آرمان هایی را از آن چه ترجیـح می دهنـد و برایشان در اولویت است، توسـعه و پرورش می دهنـد. آنها بیانیه ها یا شـرایط تنظیم شـده را به دلخواه خود مورد بحث قرار می دهنـد. فراینـدهای آینـده های مرجـح، اغلب سـرشار از انرژی می باشـند و دارای جهت و دسـتورکارهای عالی برای اجرا هسـتند. با این وجود، فرایند باید فراتر از بحث تحـول حرکت کنـد. سپس گروه هـا بـا به کـارگیری بینش توسـعه یـافته خـود، آن را به دسـتورکاری‌های اجرایی ویژه از راه تکنیک هایی نظیر برنامه ریزی استراتژیک تبـدیل می کننـد. کارکنان اغلب در طول فراینـدهای گروهی توانمنـد می‌شوند، به گونه ای که به تصویرسـازی ذهنی (تخیـل) و انتخـاب آینـده های مرجـح، کمک می‌کننـد. شـکافها و تجزیه و تحلیل شـکافآینده آزمایی نیازمنـد آن است که شـکافهای فرصت و عملکرد شـناسایی و پر شونـد. شـکافها نشان دهنـده تفاوتهای میان عملکرد رقابتی مطلوب (آینـده) و عملکرد رقـابتی عملی (فعلی) می باشـند. شـکافها تفاوت میان آنچه شـرکت باور دارد که بایـد انجام دهـد (قصـد و نیت استراتژیک) و آنچه شـرکت می تواند انجام دهد (واقعیت فعلی شـرکت) را نشان می دهند. شـرکت می‌تواند در هر نقطه‌ای از زمان دارای شـکاف استراتژیک و نیز شـکاف دانش باشد. این شکافها، تفاوت میان آرمانها یا امیدهای جمعی سازمان را با توجه به آنچه بایـد انجام و دانسـته شود، نشان می دهنـد که از راه گزاره ارزشـی سازمان و واقعیت فعلی آن بیان می شوند؛ گزاره ای که انعکاس آن چیزی است که سازمان می توانـد انجام دهـد و می داند. شـکافها محدودیت های رقابتی شـرکت را منعکس و تعیین می کنند و نشان می‌دهند که شرکت در چه نقاطی نیاز به بهبود دارد (پر کردن شکاف). شکافها نشان دهنده تحول سازمانی و نیز فرصت هایی

برای بهبود هستند. گزینه های تحول می توانند از پیامدها و نتایج تجزیه و تحلیل دو شکاف، مشتق شوند. شکافهای استراتژیک و دانش می‌توانند با کمک روشها و ابزارهای ویژه‌ای که تصویری قابل اطمینان و موثق از موقعیت رقابتی فعلی شرکت را فراهم می سازند، شناسایی و تحلیل شوند. این ابزارها یا روشها ممکن است به عنوان مثال یک متدولوژی تجزیه و تحلیل استراتژیک پرتفولیو باشند، مانند متدولوژی‌ای که توسط نویسندگان یک پروژه تحقیقاتی در سال ۲۰۰۰ توسعه یافت که نتیجه آن، ره نگاری (Road mapping) توانمندی های شرکت بر حسب اثر و نقطه قوت رقابتی آنها بود. تجزیه و تحلیل نشان می دهد که جایی که شکافهای دانش و استراتژیک در پرتفولیوی شرکت وجود دارند، نشان دهنده حوزه هایی است که باید منابع در آنها به منظور ایجاد موقعیتی از رقابت آتی، سرمایه گذاری شوند. ایده ها و مفاهیم نوظهوربسته شدن شکاف میان شرکت امروز و شرکت رویایی یا مطلوب آینده، نیازمند نوعی از تحول سازمانی یا چند نوع آن است. در حقیقت، تحول، پای ثابت مدیریت مدرن یا در واقع مهم ترین الزام آن شده است. امروزه یادگیری کسب توانایی پاسخ یا واکنش به تحول و تبدیل تحول خارجی به مزیت رقابتی، شاید اولویت‌های ارشد مدیریت را تشکیل داده‌اند. به منظور محدود سازی و کاهش این تفاوت یا اختلاف، شرکتها باید در مسیر تحول گام بردارند. لیکن مدیران چگونه در بستن این شکاف گام برمی دارند؟ با توجه به (شکل ۱)، شکاف از راه دو نقطه در طول افق زمانی سازمان تعریف می شود. سازمانی ممکن است خط زمان را کانون کسب و کار قلمداد کند، پس در زمان حال، کانون، عملیاتی و تاکتیکی خواهد بود؛ یعنی شرکت، در پی حفظ موقعیت رقابتی قوی به مفهوم امروز، برای امروز خواهد بود. با نگاه به آینده، کانون کسب و کار استراتژیک خواهد بود، پس شرکت بر امروز برای فردا تمرکز خواهد کرد.بنابراین، شکاف بیانگر تفاوت میان نقطه فعلی که نمایانگر شرکت امروزی و نقطه آتی که توصیف کننده شرکت آرمانی آتی است، بر حسب تعداد سناریوهای احتمالی - است (شکل ۱ را مشاهده کنید). شکاف ممکن است نشان دهنده شماری از تفاوتها میان دو وضعیت یا حالت شرکت تفسیر شود. تفاوت ممکن است در دو پرتفولیو یا دو سبد از توانمندی ها، یا بین روشهای تفکر آنها یا پارادایم های آنها باشد. نیز ممکن است تفاوت در فرهنگهای آنها و چگونگی فکر سازمانی باشد. شکاف ممکن است نشان دهنده چارچوب های زمانی باشد که سالها ادامه دارد، بنابراین مدیران نیازمند مدل های ذهنی و رویکردهایی برای کمک به خود در اندیشیدن به آینده و مسیر رسیدن به آن هستند. ما می توانیم دو رویکرد را برای تفکر پیرامون آینده تصور کنیم. نگریستن رو به جلو، از حال به آینده با به کارگیری این رویکرد، ما موقعیت حال را آزمون می کنیم؛ یعنی اینجا و هم اکنون. با تجزیه و تحلیل حال، مباحث کوتاه مدت مهمی شناسایی می شوند. شاخص‌های حل این مباحث شناسایی و مطرح می شوند. بنابراین مباحث کوتاه مدت و تاکتیکی محرکهای اولیه تحول هستند. یک خطر ویژه که هنگام اتخاذ این رویکرد در کمین است، آن است که فوریت ممکن است جایگزین اهمیت شود. مزیت این رویکرد آن است که مسایل و مشکلات کوتاه مدت حل می‌شوند. به هر حال، هزینه ممکن است آن باشد که شرکت در تمرکز بر مباحث وسیع‌تر، بلندمدت و چالش هایی که ممکن است کلید ایجاد یک موقعیت رقابتی قوی در آینده باشند، ناکام بماند. نگریستن از آینده به حالبا به کارگیری این رویکرد، نگرانی‌های شرکت امروزی، هنوز اهمیت دارند، لیکن با وجود یک آرمان جذاب از آینده متعادل می شوند. این آرمان، در تفکر بسیاری از کارکنان سازمان مطرح می شود؛ این آرمان دغدغه نیازهای شرکت آینده را بر حسب ساختارهای سازمانی، فرهنگ و ارزش‌ها، مهارت ها و توانمندی ها، فرایند و دانش دارد. این رویکرد، قدرت به فکر واداشتن بسیاری از کارکنان سازمان را در مورد آینده دارد. در ادامه بر اساس رویکرد دوم، شماری از ایده ها، مفاهیم مدیریت و تکنیک ها را برای آینده آزمایی معرفی می‌شود. رویاپردازی رویاپردازی، توانایی و ظرفیت ایجاد و توسعه یک آرمان از آینده است که جذاب، گستاخانه و جالب توجه باشد. این آرمان باید قوه تخیل همه ذینفعان را برانگیخته، جذب کند، به گونه ای که باید دیدگاهی مشترک از آنچه می تواند ممکن باشد و چگونگی امکان دستیابی به آن را فراهم سازد. رویاپردازی می تواند اشکال متعددی داشته باشد. به طور کلی، رویاپردازی بیانگر این پرسش ها است: ما در چه کسب

و کـاری هسـتیم؟ دوست داریم در آینـده در چه کسب و کـاری باشـیم؟ مـا چه نوع سازمـانی هستیم؟ چه نوع سازمـانی می‌خواهیم باشیم؟ آرمـان استراتژیـک مـا چیسـت؟ آیـا ایـن آرمـان در کـل سازمـان و در سـطحی وسیع مشـترک اسـت؟ پاسـخ این پرسشـها دربرگیرنـده شـناسایی و تشـخیص این مـوارد است ــ: دامنه کسب و کـار- بازارهـایی که شـرکت برای رقـابت انتخـاب می کنـد و بازارهـایی که آنهـا را انتخاب می کنـد، ولی نه برای رقابت ــ،مقاصـد و هـدفها با توجه به رشـد آتی- بازارهای بالقوه و تکنولوژی هـای آینـده ــ،منابع، دارایی ها و توانمنـدی های کلیـدی که شـرکت بر پایه آنها قرار دارد. پس فراینـد رویاپردازی می توانـد برای تولیـد و گزینش طیف وسیعی از گزینه‌های استراتژیک به کار گرفته شود. پیامـد دیگر فراینـد رویاپردازی می توانـد تعریف مجدد کسب و کـار برای کارکنـان، مشتریـان و سـایر ذینفعـانی باشـد که ماهیت هـدف شـرکت، هویت و تعهـد را درمی یابنـد. این عمل می‌توانـد منجر به بینش‌هـایی سودمنـد شـود، به ویژه در صورتی که کسب و کـار بر حسب نیازهـای فعلی ( و آتی) تعریف شود؛ نه ارزش های محصول. تجزیه و تحلیل مجموعه توانمنـدی ها تجزیه و تحلیل مجموعه توانمنـدی ها، یک روش شناسـی یا متـدولوژی مـدیریت است که توسط بیرچال و توستیگا ( Birchall& Tovstiga)برای ارزیـابی اثر استراتژیک مجموعه توانمنـدی های یک شرکت توسعه یافت. روش این کار، بر مبنای شماری از مفروضات زیربنایی است. نخست، دانش شرکت، خود را در توانمندی های شرکت آشکار می سازد.دوم، سازمانها نمی توانند آنچه را که نمی‌دانند دارند، مدیریت کنند. روش شناسی بدین مفهوم، یک ابزار نقشه برداری یا ره‌نگاری از دانش است که به مدیران کمک می کند تا توانمندی های فعلی خود را شـناسایی کنند و به تبع آن، راه حل یا روشـی را از شـرکت امروزی، بر حسب آنچه می دانـد و توانمنـدی های آن بر حسب اثر و قدرت رقابتی آنها، فراهم سازند. روش شناسـی فراتر از این نیز عمل می کنـد و به هـدایت مـدیران در اندیشـیدن پیرامون توانمنـدی های مورد نیاز سازمان در آینـده کمک می کنـد. متدولوژی یا روش شناسـی، فواصل سـفید (White Spaces) شـرکت را روشن می‌سازد؛ فرصت هـایی را که شرکت می توانـد مـورد بهره برداری قرار دهـد. بـدین وسـیله، روش شناسـی نیز یـک ابزار تجزیه و تحلیـل استراتژیـک است. روش شناسـی، با ره نگاری از هر یک از فراینـدهای شـرکت، از دیـدگاه خلق ارزش، آغاز می شود. فرضـیه ضـمنی در اینجا آن است که دانش بایـد به فراینـد خلق ارزش شـرکت کمـک کنـد. یکی از فراینـدهای اصـلی و محوری کسب و کار، بر حسب عوامل کلیـدی موفقیت انتخـاب و سپس آزمون می شود. در مرحله بعـد مجموعه ای از توانمنـدی هـا و مهارتهای مهم انتخاب شـده و مطابق با اثر رقـابتی (بلوغ) و موقعیت رقـابتی (موقعیت قـدرت و قوت شـرکت بـا توجه به توانمنـدی ویژه)، طبقه بنـدی می شونـد؛ هر چه درجه ضمنی بودن توانمنـدی بیشتر باشـد، آن توانمندی نشان دهنده یک ویژگی رقابتی منحصر به فرد شـرکت است. زمانی که مجموعه توانمندی های شـرکت، مطابق با اثر رقابتی آن و نقطه قوت رقابتی ترسیم شده باشد (شکل ۲)، نقشه یا طرح حاصل می تواند برای نمایش چگونگی مطرح شـدن دانش و توانمندی‌های جدید در شـرکت، به کار گرفته شود. توانایی یا قابلیت C۱int ، یک توانایی مهم از لحاظ استراتژیک برای شـرکت است، در مراحل اولیه توسـعه است و محصولات و خـدماتی را پشتیبانی می کند که در بازار اهمیت بسـیار یـافته و بنابراین مـدرن ترین و پیشرفته ترین هسـتند. از طرف دیگر C۲int، توانـایی یـا قابلیتی است که محصولات و خـدماتی را پشتیبانی می کنـد که به آسانی قابل تقلید و کپی برداری توسط سایر شـرکت ها هسـتند. در مقابل، Kext دامنه دانشی است که در حال توسـعه است و اثر احتمالی بسیار قوی بر محصولات و خدمات عرضه شده توسط شرکت در آینده دارد. این حوزه ای است که انتظـار می رود، تسـلط و مهارت، برای جایگاه یابی رقابتی دارای اهمیت باشـد و بنابراین کنترل وسیع تر مطلوب است. توان یـا ظرفیت بـالقوه برای ادغـام بـا توانـایی هـای موجود، همانـندسازی بـا سـایر توانایی ها، برای شـکل دادن ترکیباتی که بیانگر نیازهای جدید بازار هسـتند، در  نشان داده می شود، جایی که C۳new نشانگر توانایی و قابلیتی است که شـرکت به واسطه آن، به میزان بالا‌یی از اثر رقـابتی و موقعیت رقـابتی دست می‌یابـد. ارزیابی ریسـکهای مرتبط با استراتژی های بـدیل یا جایگزین می تواند برای حمایت از تصمیم‌گیری اجرایی، انجام شود. سناریوها: کشف آینده و اندیشیدن درباره آن سناریوها، ابزارهایی برای پیش بینی

مباحث و اقداماتی هستند که هدف آنها، یک پیش بینی یا یک برنامه نیست، بلکه ایجاد تغییر در شیوه اندیشیدن افرادی است که آنها را به کار می گیرند. سناریو، به گونه واژه به واژه به معنی نسخه ای مکتوب از یک بازی یا داستان است. سناریوهای تجاری، توصیف هایی متمرکز از آینده هایی اساسا متفاوت هستند که به شکل متن جامع یک سند یا به شیوه ای داستانی نشان داده می شوند. سناریوها، داستانهایی باور کردنی و چالش برانگیزاند، لیکن به معنی پیش بینی نیستند. آنها برای پیش بینی آنچه که در آینده روی خواهد داد، در گذشته کاووش نمی کنند، بلکه در عوض داستانهای متعدد و بسیار متفاوتی را از چگونگی امکان نگریستن به آینده ارائه می کنند. سناریوها توسط سازمانها برای آماده ساختن آنها در مقابل ناپیوستگی ها و تحولات ناگهانی، به کار گرفته می شوند. سناریوها می توانند برای ایجاد فرهنگ یا زبانی مشترک که آینده با بهره گیری از آنها می تواند به تصویر کشیده شود به کار گرفته شوند. آنها مدل های ذهنی را که به گونه‌ای متداول توسط اعضای سازمان حفظ شده است، به چالش می کشند. به کارگیری سناریوها می تواند یادگیری سازمانی را در پی داشته باشد. دست کم سه مکتب سناریوپردازی وجود دارند. مکتب شهودی، برگرفته از تجربه شرکت شل که بسیار کیفی است با فرض این که تصمیمات کسب و کار، از فرایند یافتن و درک تعاملات داخلی میان عوامل داخلی و خارجی (شامل عوامل اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی) حاصل می شود. مکتب کمّی، تکنیک های تحقیق در عملیات را مانند پیش بینی اقتصادسنجی و تکنیک سریهای زمانی به کار می گیرد. سومین مکتب، مکتب ترکیبی است که هر دو رویکرد شهودی و کمّی را به کار می گیرد. سیستم های کامپیوتری ممکن است برای تسهیل تولید ایده، طراحی یا نقشه برداری ادراکی از عوامل و اثرات آنها به کار گرفته شوند و از نرم افزارهای شبیه سازی برای آزمون سناریوها استفاده شود. سناریوهای چندگانه روی هم گذاشته می شوند، به گونه ای که بیش از یک آینده مورد نظر قرار می گیرد. داشتن دو سناریو پیرامون آینده، اغلب ناکافی است و امکان انتخاب گزینه‌های کمتری وجود دارد؛ سه سناریو منجر به انتخاب مسیری میانه و متوسط می شوند؛ ولی بیش از چهار سناریو، اغلب موجب همپوشانی بسیار زیاد خواهند شد. عناصر و اجزای درگیر در فرایند سناریوپردازی عبارتند از : – بررسی و ملاحظه مجدد آرمان و هدفها،– شفاف سازی ایده هایی از کسب و کار که منجر به موفقیت خواهند شد،– شناسایی اولویت های استراتژیک،– شناسایی شکافهای میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که سازمان درآینده طلب می کند،– شناسایی اقدامات مناسب برای پیشبرد سازمان. پاول شومیکر (Paul Schoemaker)، مشاور و پروفسور دانشگاه وارتن، یک فرایند ۱۰ مرحله ای را برای سناریوپردازی بدین‌گونه عنوان می کند:۱. تعریف چارچوب زمانی و دامنه تجزیه و تحلیل (برنامه ها، محصولات، تکنولوژی‌ها) و دانشی که بالاترین ارزش برای سازمان خواهد بود. ۲. مشارکت ذینفعان کلیدی، شامل مشتریان و عرضه کنندگان، از آنجا که سناریوها برای شناسایی استراتژی به کار می روند، نه برای توسعه استراتژی. ۳. شناسایی و شرح خلاصه روندهای اصلی، مشتمل بر چگونگی و چرایی تأثیرگذاری آنها بر سازمان. ۴. شناسایی رویدادهای دارای نتایج نامطمئن که احتمال تأثیرگذاری آنها بر سازمان بیشتر است.۵. شکل دادن محتوای اولیه سناریو. روندها و عدم اطمینان ها، عناصر سازنده و اصلی سناریوپردازی هستند. عناصر و اجزای از پیش تعیین شده، در همه سناریوها منعکس می شوند و عدم اطمینان ها یا مسایل مبهم، در سناریوهای مختلف به شکلی متفاوت نقش بازی می کنند. ۶. بررسی ثبات و امکان پذیری موضوعها و مطالب سناریو، با لحاظ کردن چارچوب زمانی و پیامدهای ممکن حاصل از عدم اطمینان ها و ابهام ها. ۷. توسعه سناریوهای ساده برای بحث بیشتر.۸. شناسایی نیازهای تحقیقاتی و جمع آوری اطلاعات اضافی مورد نیاز؛ آزمون مجدد مفروضات سناریو. ۹. توسعه مدلهای کمّی، در صورتی که تعاملات پیچیده نیازمند ارزیابی باشند. ۱۰. حرکت در جهت تصمیم، از راه آزمون مجدد این موضوع که آیا سناریوها مباحث واقعی را که سازمان با آنها روبه‌رو است، منعکس می کنند و آیا این سناریوها برای اشتراک یافتن با دیگران آماده هستند یا خیر.نتیجه گیریدر یک جهان به هم پیوسته، مناسبات و روابط متقابل و پیچیده ای میان عواملی وجود دارد که موفقیت در کسب و کار وابسته به آنها است و هیچ راهی برای مدل‌سازی دقیق رفتارها

وجود ندارد. روش های سنتی برنامه‌ریزی استراتژیک که مبتنی بر پیش بینی‌های پیچیده هستند، بسیار سخت می‌نمایند. جهان برای هر شرکت یا سازمانی بسیار پیچیده است، مهم نیست که منابع آن سازمان یا شرکت، برای تولید یک طرح یا برنامه بر مبنای یک رویکرد علمی، چقدر وسیع و بزرگ باشد. در چنین شرایطی، سناریوها راهی را برای پیشبرد طراحی و ترسیم آینده ارائه می کنند. شرکت شل در سایت خود برخی پرسش ها را شناسایی کرد که از دید برنامه ریزان خود، یک سازمان جهانی باید آنها را طرح کند و می توانند در سناریوهای مختلف کاربرد داشته باشند. ۱. یک شرکت جهانی به چه معنی است؟ ۲. چه نقاط استراتژیکی می توانند کسب و کارها را قادر سازند تا مزیت پایدار به دست آورند؟ ۳. آیا کسب و کارهای آزاد درون یک شرکت عملکرد را بهبود می بخشند؟ ۴. چه ریسک هایی مهم هستند و چگونه می توانند به بهترین شکل ممکن مدیریت شوند؟ ۵. حاشیه های سود کجا هستند؟ حوزه هایی که مشتریان مایل به پرداخت بیشتر از هزینه فرصت سرمایه گذاری هستند، کدامند؟۶. شرکت ها برای داشتن عملکرد بهتر، نیاز به آموختن چه چیزهایی دارند؟ چگونه می‌توانند به شکلی مؤثرتر بیاموزند؟ ۷. چه میزان اختیار باید به مدیران صف تفویض شود و چه فرایندها و سازمانهایی برای چنین قدرت یا توانمندی‌ای مورد نیاز است؟ ۸. تکنولوژی شرکتها را قادر ساخته است تا در قالب شبکه ها سازماندهی شوند. آیا چنین سازمانهایی سودمند هستند و اگر چنین است، کجا و چگونه؟ ۹. کسب و کارها کجا باید راهکارهای مناسب را برای موقعیت‌ها و مشتریان مختلف فراهم سازند و کجا باید یک راهکار واحد بهینه را ارائه کنند؟ ۱۰. چگونه یک گزاره یا طرح ارزشی در سطحی بالا می تواند به استراتژی‌های عملی کسب و کار ترجمه شود؟ ۱۱. بهترین رویکرد برای توسعه تکنولوژی و تجاری شدن کدام است؟ امید است مرور اجمالی این بحث بتواند گامی مؤثر در مطالعات جاری و آتی در راستای ترسیم آینده ای روشن در حوزه‌های گوناگون، به ویژه عرصه مدیریت باشد و چشم‌اندازی روشن از فرایند سناریوپردازی را در اختیار آینده پژوهان قرار دهد. منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۲۰۰منابع

۱ - Ringland, G. (۱۹۹۷) ‘Scenario Planning – Managing for the Future”, pp. ۱۴۶–۷, Wiley, Chichester.۲- Giesecke, Joan (۱۹۹۸)" Scenario Planning for Libraries", Library Administration and Management Association, chicago and London۳-Ruud van der Helm (۲۰۰۶) “Towards a clarification of probability, possibility and plausibility: how semantics could help futures practice to improve”, Eemerald group Publishing Limited.۴- Birchall David and Tovstig ,George (۲۰۰۲),”Future Proofing”, Capstone Publishing, United Kingdom. ۵. Bishopp. and J. W. King, “Vision-Driven Change in Higher Education: A National Visioning Project” (paper presented at the World Future Society Meeting, Washington, D.C., ۱۷ July ۱۹۹۶).

## مدیریت شفاف

مرجان فیاضی - نسرین نیکزاد چکیده: در سالهای اخیر، بارها دربارهٔ مدیریت شفاف تبلیغ شده و مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. این مهم دستمایه بسیاری از کتابها و مقاله‌های متعدد در زمینه تجربه‌ها و تشکیلات شغلی نیز قرار گرفته است. ادعاهای مبالغه آمیزی نیز درمورد توان بالقوه آن برای دگرگون سازی تجارت و کسب و کار بیان شده است. هرچند بسیاری از این ادعاها، همراه با شک و تردید است، ولی شواهد نشان می دهند که مدیریت شفاف، در صورت اجرای درست و مناسب، بسیار سود آور و مفید خواهد بود. با وجود مباحث متعددی که در مورد مدیریت شفاف عنوان شده است، نوعی تصور نادرست از آن وجود دارد و برخی از افراد بدون حتی درک آن، آن را رد می کنند. در واقع، مدیریت شفاف راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت

تشکیلات شغلی است. در این مقاله به گونه اجمالی به بحث درباره مدیریت شفاف اطلاعاتی پرداخته می شود.مقدمه-Open Book در لغت به معنی باز کردن کتاب و جزوه است، ولی در اصطلاح مدیریتی، به معنای: توزیع و تسهیم اطلاعات مالی، روندهای صنعت، گزارشهای کیفیت، گزارشهای خدمات مشتری و ... بین کارکنان شرکت است. با توزیع اطلاعات شرکت بین کارکنان، هنگام تغییر، مخالفت و مقاومتی از سوی کارکنان دیده نخواهد شد، زیرا آنها به طور کامل در جریان روند ها واطلاعات مورد نیاز هستند.مدیریت شفاف، برای مشاغلی که با چالش های جدی نظیر مشکلات مالی مواجه‌اند، یک راه حل آنی محسوب نمی‌شود، چرا که نیازمند تعهدی پایدار نسبت به آموزش کارمندان در زمینه های عملیاتی و مالی است. رهبر یک شرکت، بایستی تنها در بازه زمانی بلند مدت تصمیم به نهادینه کردن فرهنگ شفاف بگیرد. به طور قطع مدیریت شفاف، مقوله‌ای بحث برانگیز است. برای مثال تقسیم اطلاعات مالی حساس با کارکنان، بسیار مخاطره آمیز است زیرا ممکن است این اطلاعات نصیب رقبا شود. با این وجود، شرکتهایی که مدیریت شفاف را اعمال کرده اند، به این نتیجه رسیده اند که منافع ناشی از هماهنگی هدفهای سازمانی و کارکنان، بر هزینه های ناشی از لو رفتن اطلاعات مالی حساس، می چربد. دیگر مقوله بحث انگیز دربارهٔ مسئولان و مجریان مالی شرکت خواهد بود که ممکن است مایل به گشودن دفترها به روی کارکنان خود نباشند و از توضیح پیچیدگی های حسابداری و عملیات مالی برای کارمندان خود پرهیز کنند. به طور معمول آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که باور دارند: کارکنان از کار متنفرند، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می کنند، ارزشهای سازمانی را نادیده می گیرند، فقط به خاطر پول و در برابر دریافت وجه کار می کنند، به امنیت شغلی اهمیتی بیش از اندازه می دهند و نیاز به نظارت نزدیک و کنترل مستمر دارند، هیچ‌گاه پذیرای مدیریت شفاف نیستند. همچنین آن دسته از مجریان و مسئولان مالی که در سازمانهای نظام مند سنتی کار کرده اند، در پذیرش یک نظام مدیریت شفاف، دچار مشکل می شوند. برخی افراد این باور را که کارکنان باید از کیفیت پولسازی تشکیلات شغلی سر در آورند مورد پرسش قرار می‌دهند. بیشتر تشکیلات شغلی، پیچیدگی‌های ویژه‌ای دارند و بیانیه های مالی به راحتی قابل فهم نیستند، به ویژه برای افرادی که در حسابداری و عملیات مالی هیچ‌گونه زمینه ای ندارند و بر این اساس، برخی افراد، مدیریت شفاف را یک شیوه ابتدایی می دانند. شک گرایان می‌گویند: این امری غیر واقع بینانه و ایده آلیستی است اگر گمان کنیم تنها دوره های آموزشی معدود، کارمندان را قادر می سازد بدون برخورداری از هر گونه پیشینه آکادمیک در زمینه حسابداری و عملیات مالی، در مورد چنین ساز و کارهایی اشراف پیدا کنند. با این وجود، برخی از شرکتها با موفقیت هر چه تمام تر و به منظور دستیابی به هدفها، اقدام به اجرای برنامه های آموزش رسمی وغیر رسمی کرده اند. آموزش کار آمد به طور مسلم در راستای مدیریت شفاف ضرورت دارد، چرا که بدون آن کارکنان قادر به درک کمیت ها و چگونگی اثرگذاری آنها نخواهند بود.عناصر مدیریت شفافمدیران همواره به دنبال شناخت کسب تکنیکهای موثری هستند تا بتوانند بواسطه آنها از راه افزایش بهره وری کارکنان، منافع خود را اضافه کنند. مدیریت شفاف، تنها یک موج گذرا نیست که قابل چشم‌پوشی باشد بلکه جنبشی رو به رشد است که هم چالشی عمده برای شرکتها ایجاد می کند و هم فرصتهای شغلی را پیش روی آنان قرار می دهد. به طور خلاصه مدیریت شفاف بدین معناست که یک موسسه _ :به تقسیم دامنه وسیعی از اطلاعات مالی با کارمندان خود بپردازد _؛برای هر چه حرفه ای تر کردن کارمندان خود به آنها آموزش دهد _؛کارکنان را به گونه ای توانمند سازد که بتوانند از اطلاعات در زمینه های کاری استفاده کنند و با آنها به مانند شرکای خود، برخورد داشته باشد _؛زمان کسب موفقیت، به کارمندان خود پاداش بدهد.چهار عنصر ضروری در مدیریت شفاف وجود دارند: ۱- توزیع اطلاعات مالی و سایر اطلاعات، ۲- آموزش اصول کسب و کار، ۳- توانمندسازی و اعتماد و ۴- پاداش در صورت موفقیت. وجود تمامی این چهار عنصر برای پیوند کارکنان، با هدفهای شرکت - که مدیریت شفاف بر مبنای آن شکل گرفته- الزامی است. مدیریت شفاف به علت تاکیدی که بر روی اطلاعات مالی دارد، در نگاه نخست، یک پدیده حسابداری گونه است؛ اگر چه حسابداری هم در اینجا نقش عمده ای ایفا می کند، ولی مدیریت شفاف، نقش

محوری دارد و تغییری اساسی در روند عملیاتی تجاری سنتی به وجود می‌آورد. در چارچوب مدیریت شفاف، مدیران بایستی مطالب را به گونه‌ای به کارمندان خود القا کنندکه آنها نیز به مانند مالکان عمل کنند.زمانی کارکنان در جریان هدفهای شرکت قرار می گیرند که ـ:از چگونگی کسب درآمد شرکت آگاه شوند ـ؛شناخت مقدماتی از اطلاعات مهم شرکت به دست آورند ـ؛ گزارشهای منظم و توضیحات مستمری از عملیات شرکت دریافت دارند ـ؛از دانش خود درمورد شرکت برای بهبود عملیات بهره بگیرند ـ؛عملکردهای یکدیگر را ارج نهند ـ؛در صورت بهبود عملکرد شرکت، آنان نیز بهره‌مند شوند.در حقیقت، گشایش دفاتر شرکت، تنها بخشی از نظام مدیریت شفاف است که بایستی این موارد را در خود داشته باشد ـ:آموزش مهارت در قالب آموزش های شغلی پایه ـ؛پاداش جمعی ـ؛سایر محرکها از قبیل: برنامه های مالکیت سهام و غیره ـ؛ارتباط منظم و غیر محدود با نتایج مالی مطلوب و نامطلوب.مدیریت شفاف باعث می شود که هر یک از کارکنان نظیر یک مالک فکر و رفتار کنند. در این نگرش کارکنان به اطلاعاتی دسترسی می یابندکه به گونه‌ای سنتی، تنها در اختیار رده های مدیریتی قرار می‌گیرد.برنامه مدیریت شفاف سه عنصر اساسی دارد:۱. مدیریت، اسناد و مدارک شرکت را در معرض دید کارکنان قرار می دهد واطلاعات مالی و عملیاتی را با کارکنان تسهیم می کند. اگر کارکنان ندانند موسسه چگونه کسب در آمد می کند، چگونه می‌توان از آنها انتظار کار بیشتر و سود آوری بالاتر را داشت؟۲. لازم است کارکنان صورتهای مالی موسسه را بشناسند. برای این منظور، مدیر باید از راه دوره های آموزشی، مفاهیم صورتهای مالی (ترازنامه، صورت سود و زیان، صورت گردش وجوه نقد) را به کارکنان بیاموزد.۳. باید به کارکنان نشان داد که کار و عملکرد آنها چگونه بر نتایج مالی موسسه تاثیر می گذارد.دسترسی به اطلاعات مفصل مالی و توانایی فهم و تحلیل آنها، باعث می شود، که کارکنان خود را مالک موسسه بدانند، در نتیجه تصمیم‌هایی می‌گیرند که بیشتر به نفع سازمان است، تا خود آنها.بیشتر شرکتهایی که از مدیریت شفاف استفاده می کنند، معتقدند این نگرش به گونه قابل توجهی بر روند تجاری آنها تاثیر گذار بوده است. اما اشکال مدیریت شفاف این است که ممکن است کارکنان از اطلاعات بر علیه مدیریت شرکت استفاده کنند. برای مثال: وقتی کارکنان به ریز هزینه ها و درآمدها و سود شرکت دسترسی دارند، ممکن است حقوق و دستمزد خود را ناچیز تلقی کرده، علیه مدیریت دست به اقدام زنند. از سوی دیگر، ممکن است اطلاعات در اختیار رقبای شرکت قرار گیرد و بدین ترتیب مزیت رقابتی موسسه از بین رود.پژوهشها نشان داده است که مدیریت شفاف در دو صورت موفقیت آمیز است:۱. سازمان یا بخش، کوچک و یا در سالهای نخستین فعالیت خود باشد.۲. روابط توام با اعتماد متقابل، بین مدیریت و کارکنان وجود داشته باشد. در فرهنگ‌هایی که جو بی‌اعتمادی وجود دارد، یا کارکنان یاد گرفته اند که اطلاعات را مخفی و سری نگه دارند، مدیریت شفاف شکست می خورد. علاوه بر این در سازمانهایی که کارکنان برنامه های تغییر را ابزاری برای تحقق هدفهای مدیر می‌پندارند مدیریت شفاف جواب نمی دهد. ( اصول مدیریت شفاف راهی موثر برای کمک به تحقق برنامه های تغییر است).کارایی و اثربخشی مدیریت شفافاین اصول به کارایی و اثر بخشی مدیریت شفاف منجر می شود:۱) زمینه دسترسی همگان به اطلاعات ضروری سازمانی را فراهم آورید.الف- شرکت با چه چالشها، فرصت ها و تهدیدهایی روبه رو است؟.ب- عملکرد مالی سازمان چگونه است؟ج- نظر مشتریان درباره سازمان چیست؟د- در تصمیم گیری استراتژیک از چه معیارها و پارامترهایی استفاده می شود؟۲) تمام این اطلاعات باید به موقع و بهنگام باشند. (تمام گزارشها باید به روز شوند)۳) مطمئن شوید که کارکنان توانایی درک و تفسیر اطلاعات را دارند.(در صورت لزوم، از آموزش استفاده کنید).۴) به کارکنان فرصت دهید تا نسبت به اطلاعات و گزارشها آگاهی کامل پیدا کنند.۵) به افراد در برابر عملکرد موثر، پاداش مادی و غیر مادی) اختصاص دهید.۶) به کارکنان این اختیار را بدهید که بر اساس اطلاعات تصمیم گیری و فعالیت کنند. ( به کارکنان خود اعتماد کنید و به آنها اجازه دهید از اطلاعات آن گونه که خود مناسب می دانند، استفاده کنند).۷) مطمئن شوید که کارکنان نیز به شما اعتماد دارند .( اگر کارکنان به شما اعتماد نداشته باشند، به اطلاعات و داده های سازمان نیز اعتماد نخواهند کرد).نتیجه گیریدر سده۲۱

انتظار می رود که مدیران و رهبران بتوانند از عهده تغییرات سریع جهان کار برآیند. به دلیل تنوع گسترده محیطهای کاری، مدیریت موثر سازمانها و منابع انسانی با چالشهای فراوانی روبه رو شده است. سازمانها با کوچک سازی و مهندسی مجدد به دنبال رقابت در بازار جهانی هستند، ضمن اینکه انفجار اطلاعات و توسعه تکنولوژی نیز برای آنها چالش برانگیز شده است. در این میان بهبود روابط در عرصه تجاری، افزایش سهم بازار و مطرح شدن به عنوان یک مدیر موفق نیز بخشی از دغدغه های مدیران امروزی است. این تغییرات سریع، پیچیده و غیر قابل پیش بینی هستند و تاثیر قابل توجهی بر سازمانها و سبک رهبریشان دارد. سازمانها به سمت ساختارهایی با سلسله مراتب کمتر تغییر جهت داده که در آن مدیران و رهبران به کارکنان آزادی بیشتری داده، مسئولیت بیشتری به آنها واگذار کرده اند. مدیران آینده در صورتی می توانند موثر باشند که از عهده این تغییرات برآیند و به این منظور آنها به تواناییهایی مانند تیم مدار بودن، ارتباط‌های قوی، حل کننده مشکلات، ایجاد کننده تغییرات و رهبر بودن، نیاز دارند. مدیران باید رهبرانی شایسته باشند تا بتوانند افرادشان را دگرگون سازند و بازده شرکت را بالا ببرند. یک رهبر در این محیط متغیر جدید باید نقشهای گوناگونی ایفا کند. برای اطمینان از اینکه تغییرات با موفقیت صورت می‌گیرد، باید به افراد سازمان توجه بیشتری شود. در این میان مدیریت شفاف، راهکاری ساده و در عین حال موثر در جهت مدیریت تشکیلات شغلی است.منابع:

۱Maurer, Rick(۲۰۰۱), Open Book Management, Journal for Quality & Participation, Vol. ۲۴. Issue ۱..۲Open Book Management: The origins of Open Books Management. http://www.findarticles.com.۳Open Book Management( march ۱۹۹۹), CPA journal.۴ Robbins, Stephen P (۲۰۰۵) Organizational Behavior.۵Seglin, Jeffrey L. Lyons, Nancy J. Open Books Management, http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aphAN

## تحلیل زبانزدی

دکتر غلامرضا خاکی

تحلیل زبانزدی (روشی برای فهم ویژگیهای عقلانیت ایرانی) : چکیده: این روزها در محافل مختلف علمی و کاری این سوال مطرح است که چرا بسیاری از نظریه‌ها و تکنیک‌هایی که در غرب امتحان خوبی پس داده اند، در سازمانهای ایرانی امکان به کارگیری ندارند؟ و تجربه‌های موفقیت‌آمیزی از پیاده‌سازی آنها بروز نکرده است. در پاسخ به این پرسش هرکس از دریچه‌ای به موضوع می نگرد، اما آنچه نیاز است، پژوهشی فراگیر در تمام ابعاد تاریخی، دینی، سیاسی، جامعه‌شناختی، روان‌شناختی و... ایرانیان هم در ابعاد ملی و هم سازمانی است.به طورکلی می توان گفت که بافت تمدنی ما، با خاستگاههای تمدنی که در آن نظریه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی شکل گرفته اند، دچار تفاوت در نوع عقلانیت است حال این پرسش نمود می یابد که این عقلانیت عام را با چه ابزاری می توان واکاوی کرد؟زبان هر قوم آیینه بازنمای نحوه نگاه یک ملت به هستی و زندگی اجتماعی است و نیز وسیله اندیشیدن، جهان‌بینی و عمل اجتماعی یک قوم. پس می توان از زبان چون ابزار وانمایی عقلانیت عام بهره گرفت. اما کدام زبان؟پیداست که اگر برای قضاوت درباره عقلانیت یک ملت در طول تاریخ تنها به آثار نخبگان بپردازیم، به غفلت بزرگی دچار شده ایم، زیرا تا مدتها بعداز مرگ اکثر این بزرگان آثارشان رواج چندانی نداشته و همچنین اکثر آثار این بزرگان نمودی از تفکر جمعی یک ملت نیست. پس باید به نشانگان دیگری برای فهم عقلانیت ملتها ازجمله ملت ایران روی آوریم و آن زبانزدهای (ضرب‌المثل) ملت ایرانی است که به واقع نمود خلقیات، عادات، اندیشه، حساسیت‌ها و علایق این ملت هستند. از این رو نویسنده این مقاله «تحلیل زبانزدی» را به عنوان روشی برای فهم ویژگیهای عقلانیت ایرانی، پیشنهاد می‌کند.مقدمه‌در دو دهه اخیر شاهد تکامل و فراگیری جریانهای فکری فرانوگرایی (Post Modernism) در میان نظریه‌پردازان علم مدیریت هستیم، جریانی که

نقاد بسیاری از دستاوردهای دوران نوگرایی(Modernism) است.علی‌رغم اختلاف‌نظرها بر سر آغازشدن یا نشدن فرانوگرایی به عنوان یک جریان مستقل فکری، این جریان، اصولی دارد که در میان آنها می توان به اصل رسمیت‌شناختن چندگانگی فرهنگ‌ها، قومیت‌ها، نژادها و جنسیت‌ها ... اشاره کرد. اصلی که زمینه ساز نظریه پردازی‌ها برای مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها است.ماهیت این اصل، رهگشای نظریه‌پردازی و اجرای مدیریت اقتضایی (Contingency) است. مدیریتی که توجه به چندوچون شرایط خاص ملی و سازمانی را در کانون توجه خود دارد و خاستگاه آن نظریه های رهبری است (۱)بازتاب این اصل فرانوگرایانه را در نظریه‌های جدید با استعاره‌های چون کلاژ (۲) برای استراتژی و سازمان و پدیده پاره‌پاره، برای فهم فرهنگ ... پی گرفت.رویکرد مکتب فرانوگرایی غالباً ایده‌های مدرن از مفهوم «حقیقت» و «جستجوی یک بهترین راه» و «عقلانیت» را به چالش می کشد و برای پست مدرن شدن پیشنهادهای گوناگونی را مطرح می‌کند ازجمله:۱. چیزی را مسلم فرض نکردن؛۲. شالوده ( ساختار)شکنی تمام پیش فرض‌های بنیادی؛۳. مساله‌زاکردن ساختار قدرت؛۴. اجازه مطرح شدن سطوح و لایه‌های حاشیه‌ای (به سکوت اجازه صدادادن).میشل فوکو فیلسوف فرانسوی به ما پیشنهاد می‌کند برای اینکه پست مدرن باشید باید «خود فعلی‌تان را محو کنید».این پیشنهاد مستلزم خودنگری (Reflexivity - Self) است، یعنی بکارگیری شیوه‌های خاص برای درک و کشف خویش و همین طور جهان پیرامون خود، این کشف ما را راهنمون می‌سازد تا آنچه را در زمان تولید یا بکارگیری دانش، مسلم فرض می کنیم آشکار گردد .عقلانیت؛ بستر مدیریت اقتضاییگاه پاره‌ای از مدیران کشور ما که با نظریه‌ها و تکنیک‌های علم مدیریت آشنایی دارند این سوال را مطرح می کنند که:چرا بسیاری از نظریه‌ها و تکنیک‌ها در سازمانهای دولتی و خصوصی امکان بکارگیری ندارند؟پیداست که پاسخ به چنین پرسش چند بعدی نیازمند پژوهشی فراگیر است، پژوهشی که در آن ویژگیهای تاریخی، دینی سیاسی ،جامعه شناختی ، روان شناختی، تکنولوژیک ،... در بعد ملی و سازمانی...بررسی شوند ومنظور از نظریه‌ها و تکنیک‌ها روشن شود و آنها دسته‌بندی شوند و سازمانهای دولتی از خصوصی تفکیک و موانع به کارگیرندگی آنها در طول زمان بازشناسی شوند. هرچند پاره ای از صاحب نظران این ضعف در بکارگیری را ناشی از تعارض در مبانی تمدن ایرانی و تجربه تجدد در تمدن غربی خلاصه می‌کنند، جستجوی راهکارهای بومی را برای خروج از بن بست کار بیهوده‌ای می‌دانند.اما به طور کلی می‌توان گفت به دلایل گوناگون بافت تمدنی ما ، با خاستگاه‌های تمدنی که در آن نظریه‌ها و تکنیک‌های مدیریتی شکل گرفته اند، دچارتفاوت در نوع عقلانیت است. عقلانیتی که خود برآمده از دهها عامل تاریخی، دینی ، فلسفی ،جغرافیایی و ژنتیکی ... است. این سخن نه بدان معناست که ما اهالی تمدنی فرودستیم و دیگران ساکنان تمدنهای فرادست و برترند، چرا که نظریه‌های پست مدرن در غرب خود نقاد رویکرد ابزاری به عقلند، بلکه توجه به این تفاوت‌ها صرفاً به معنای نوعی جدایی در ساخت عقلایی و نقش آن در تمدن تولید کننده اندیشه مدیریتی و تمدن دریافت‌کننده این اندیشه‌هاست ...عقلانیت چیست؟واژه عقل در عربی از «عقال» به مفهوم «پای بند شتر» است و در یونانی از واژه لوگوس (Logos) است که دربرگیرنده طیف وسیعی از معانی مرتبط به هم است، از جمله «کلمه»، «سخن»، «دلیل» و همچنین «عقل».عقلانیت را در تعریفی ساده می‌توان سازگاری منطقی دانست، می‌توان کسی را که در آن واحد هم گزاره P و هم نقیض آن، P ~را تصدیق می کند، ضدعقل‌گرایی یا عقل ستیز نامید. بر همین مبنا، می‌توان کسی را که به وضوح بر ضد منافع خویش، یا بر ضد اهداف اعلام شده خویش عمل می‌کند، فردی عقل‌ستیز به شمار می‌آورد.«معقول بودن به معنای هدایت شدن با استدلال صحیح بر اساس قواعد منطقی دانست . اما معمولاً برای انواع مختلف استدلال معیارهای مختلفی از صحت مناسب تلقی می‌شود. از این رو به نظر می‌رسد که در فرهنگ غرب حداقل ۹ گونه معقولیت یا قاعده برای قوه تعقل به رسمیت شناخته شده است:الف. معقولیت: یعنی مطابقت با قوانین منطق قیاسی حرکت ذهن از بدیهیات اولیه و کلی به جزییات ، مانند کل از جزء بزرگتر است)ب. معقولیت: یعنی درستی حاصل آمده از انجام محاسبات ریاضیج. معقولیت: یعنی صحت مبتنی بر معنای دقیق و پذیرفته شده کلماتد. معقولیت: نتیجه برآمده از رویکرد استقرایی تجربی(جزء به کل)هـ معقولیت:

استنتاج بر اساس تخمین‌های صحیح احتمال آماریو. معقولیت: استنتاج‌هایی که اعتبارشان را از یک تعمیم مقبول مبتنی بر واقعیت به دست می‌آورند.ز. معقولیت: فعالیت‌هایی که اهداف یا امیال عاقل را تحقق می‌بخشد.ح. معقولیت: انتخاب اهداف درست نه فقط ابزارهای مناسب برای رسیدن به اهداف.ط. معقولیت: پدیده ای زبانی نه فعالیت و تصمیم.به طور کلی می‌توان گفت تئوری‌های فلسفی ، معقولیت را با عنوانهای ایجابی یا سلبی طبقه‌بندی می کنند. (۳)چگونگی قضاوت عقلانیت عمومی یک ملتچند و چون عقلانیت در فرایند تکامل تاریخی یک ملت را در دو ساحت نخبگان و توده‌ها می‌توان ردگیری کرد. این ردگیری را می‌توان در آثار نوشتاری علمی – ادبی و آثار شفاهی - گفتاری که بر زبان توده‌های مردم جاری است تشخیص داد.پیداست برای قضاوت در مورد عقلانیت یک ملت در طول تاریخ تنها اگر به آثار نخبگان که در جهان قدیم در گوشه انزوایی یا به فرمان شاهی به خلق آثار می پرداخته اند اتکا کنیم غفلت بزرگی است ، زیرا تا مدتها بعد از مرگ اکثر این بزرگان آثار شان رواج چندانی نداشته است و در تاریخ طنین انداز نبوده است. چنین واقعیتی ما را بر آن می دارد که به نشانگان دیگری برای فهم عقلانیت ملت‌ها رو بیاوریم. بر سر راه چنین شناختی، چالشی مهم قرار دارد:بعد داشتن و لایه ای بودن فرهنگبه عبارت دیگر کدام بعد فرهنگ زنده است{ (جاری بودن) فرهنگ آشکار (بالفعل)} وکدام ساحت آن مرده{ (متروک بودن) {نهفته (پنهان / بالقوه)}به سخن دیگر باید روشن شود که در وضعیت فعلی هویت ملی یک ملت کدام عناصر اکنون بازیگرند و کدامین عناصر تماشگر .در این راستا باید توجه داشت عقلانیت بازتاب یافته در آثار بزرگان کاملا قواعد رفتار عقلایی اکثریت یک ملت را نشان نمی دهد و نمی توان صرفا با آوردن نشانه هایی از خرد ورزی در متون مقدس و آثار نخبگان در باره نوع عقلانیت و چند و چون یک ملت داوری کرد. داوری فراگیر در باره عقلانیت را تنها زمانی می‌توان ادعا کرد که نخبه ای، اثرش بیانگر این ادعا باشد که نشان دهنده عقلانیت یک ملت است.هویت؛ یک توهم یا واقعیت؟«هویت» تعریفی است که فرد از «خود» و «وجود» خود می‌کند و به پرسش‌هایی چون «چیستم» و «چه می‌خواهم» پاسخ می‌دهد و از طریق هویت، نوعی هماهنگی و انسجام نسبی به ابعاد مختلف شخصیت خود می‌بخشد و از نظر روانی و رفتاری در زمان و مکان موضع‌یابی می‌کند. هویت ملی فرایند پاسخگویی آگاهانه یک ملت به پرسش‌هایی پیرامون خود، گذشته، کیفیت، زمان، تعلق، خاستگاه اصلی و دایمی، حوزه تمدنی، جایگاه سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و ارزشهای تاریخی خود است که ابعاد گوناگون دینی، سیاسی، جغرافیایی ... و زبانی دارد(۴) که درشکل شماره(۱)آمده است.پدر علم مدیریت فردریک تیلور برای علمی کردن مدیریت از اصول جهانشمول نام برد و اندیشه های آزمون شده خود را اصول مدیریت علمی نامید. درجهان معاصر نیز بسیاری از صاحب‌نظران توجه اصلی جریان روشنفکری را تلاش برای شکل‌دهی یک تئوری یکپارچه از عالم براساس اصول و شیوه‌های علمی نشان داده اند، این تلاش را در حوزه‌های گوناگون می‌توان در فرایند مبتنی بر جهانی کردن نه شدن جستجو کرد، در جهانی کردن (به جای جهانی شدن) ملت‌ها بر سر یک دوراهی قرار دارند:۱. تسلیم شدن و محو هویت خود در هویت جهانی۲. تعامل فعال برای تقویت هویت بومی خود در جهانشاید بتوان گفت تمامی معادلات جهان کنونی در راستای تحقق راه نخست است و نظام جهانی به روندگان این راه پاداش‌هایی نیز می دهد. بسترساز این محوسازی، فراگیر شدن فرهنگ کشورهای مسلط ازطریق زبان کشورهای مسلط و امپراتوری رسانه است که تا ناپیداترین زاویه‌های کشورها سرک کشیده است.کشورهای کهن اکنون چاره‌ای جز سامان دادن نظامی عقلایی – معنوی که بتوانند با آن در شبکه جهان مدرن تعامل کند ندارند.این نظام عقلایی – معنوی بی‌گمان باید برآمده و بر نهاده از هویت ملی آنها، باشد. هویت ملی پدیده‌ای ایستا و هم پویا، چندگانه و دارای بار عاطفی است.به عبارت دیگر شاید اکنون باید در شعار معروف زیر باید بازنگری کرد که: جهانی بیاندیشید و محلی عمل کنیداکنون در زیستن شبکه‌ای باید گفت: محلی بیاندیشید و جهانی عمل کنیدابعاد هویت ملیهریک از ابعاد هویت ملی مؤلفه‌ها و شاخصه‌هایی دارند، که با توجه به هدف این نوشتار تنها به بعد زبان هویت ملی می‌پردازیم.زبان، اصلی‌ترین بعد گویای هویت ملیهر صورتی از تاریخ و فرهنگ بر زبان ویژه و امکانات زبانی ویژه ای تکیه دارد. دیدگاه پدیدار شناسانه ای را همچون زیر

ساخت وجودی انسان و امکان پدیـدار شدن جهان انسانی ،از راه نسبت یافتن انسان با هستی در کل می نگرد.لذا ما به زبان باز نیاز داریم.(۵)زبان از عناصـر هویت ملی یک جامعه به حساب می‌آید، در صورتی که این عنصر از میان برود یا به نوعی تغییر یا استحاله یابد، هویت ملی آن جامعه نیز دگرگون می‌شود. در تقسیم‌بندی‌های قبلی، زبان به عنوان جزئی از فرهنگ محسوب می‌شد اما زبان را بایـد به صورت بُعـدی مسـتقل و تعیین کننـده در هویت تلقی کرد.آندره مارتینه زبان‌شـناس فرانسوی درباره زبان می گوید:زبان دسـتگاهی است که آدمی تجربه‌هـای خود را بـاتجزیه به واحـدهایی کوچک به وسـیله این دسـتگاه به دیگران انتقال می دهـد، این واحـدهای کوچـک را «تـک‌واژه» نامیده‌انـد. (۶)زبـان بـه عنـوان یـک موجـودیت پویـا و بی‌کرانه، آیینه بازتاباننـده حقـایق و ابعـاد گونـاگون هویت ملی است.به زبـان نبایـد تنهـا به عنوان یـک ابزار مکـالمه نگاه کرد. بلکه زبان فراتر از ابزار مکالمه، آیینه بازنمای نحوه نگاه یک ملت به هستی و زندگی اجتماعی است. بلکه وسیله اندیشیدن، جهان‌بینی و عمل اجتماعی، هویت اجتماعی و روابط خرد و کلان با یکدیگر و با جهان پیرامون و با زمان‌های گذشـته، حال و آینده است.(۷)یک زبان آکنده از نمادها، نشانه‌ها، رمزها و کدها ... برای انتقال معناست که در این میان ادبیات علمی، فلسـفی... آثار منظوم ادبی و داستانی، ادبیات عامه، زبان رایج، مثل‌ها، داسـتان‌ها و زبانزدهـا (ضـرب‌المثل‌ها) جایگاه ویژه‌ای دارنـد که با واکاوی در آنها و در امتـداد تکامل تاریخی یک ملت هویت آن قوم را می‌نمایاند. در این نوشـتار در پی آن هستیم که روشن شود چگونه یک زبانزد به عنوان عنصری در ساختار زبان می‌تواند نوع و درجه عقلانیت یک قوم را نشان دهـد.زبانزد؛ شاخصـی در شـناخت زبانمثل‌نگاران و مثل‌شـناسان و علمای ایرانی و غیرایرانی علم بلاـغت، تـاکنون بیش از بیسـت تعریـف از مثـل ارائـه داده‌انـد. ضـرب‌المثل بـا اصـطلاحات دیگر تفـاوت دارد، برخی بیـن مثـل و ضرب‌المثل تفاوت قائل شده‌اند. حکمت درباره ضـرب‌المثل می نویسد:ضـرب‌المثل از دو واژه «ضـرب» (زدن، بیان کردن) و «مثل» تشـکیل شـده است. کلمه ضـرب درمورد مثل به معنی ایقاع و بیان آن است و این کلمه را برای زدن مثل از آنجا گرفته اند که تاثیر نفسانی و انفعال و هیجانی که از آن در خاطر حاصل می شود، مثل آن است که در گوش شنونده سخن را بکوبند، چنان که اثر آن در قلب وی نفوذ کند و به اعماق روح او باز گردد.عموما «مثل» و «ضـرب‌المثل» را مترادف یکدیگر به کار می برند، اما مثل کلی‌تر از ضـرب‌المثل است؛ ضـرب‌المثل کاربرد، بیان و اسـتفاده از مثل است؛ یعنی اسـتفاده‌ای که شخص در موقعیت یا شرایطی خاص از مثـل می کنـد، را ضـرب‌المثل می گوینـد. برای نمونه بهمنیـار مثل را چنین تعریف می کنـد: مثل جمله‌ای است مختصـر، مشـتمل بر تشبیه یا مضـمون حکیمانه که به واسـطه روانی الفاظ، روشـنی معنی و لطافت ترکیب بین عامه مشـهور شده و آن را بدون تغییر یا با تغییر جزئی در محاورات خود به کار برند.فصل مشترک تمامی تعاریف ضـرب‌المثل این است که:۱. زیرساخت مثل بر تشبیه است، تشبیهی که مشـبه به آن ذکر می شود و مشـبه یا ممثول یا مورد و مضـرب حذف می گردد؛۲. مثل‌ها به دلیل حذف مشـبه به استعاره می شونـد؛ یعنی هر اسـتعاره تمثیلی یـا مرکب که شـهرت یابـد، مثـل می شود ولی عکس آن صادق نیست؛۳. مثل‌ها حاوی تجارب قومی، نسلی، ملی و اجتماعی و زندگی هستند؛۴. شرط اصلی مثل، شهرت و رواج کاربرد آن نزد مردم است؛۵. جنبه‌های اندرزی و زمینه‌های حکمت‌آمیز و دارا بودن قواعـد و قوانین اخلاقی شـرط مهم مثل شـدگی است؛۶. مثل‌ها کوتاه و موجز هسـتند واین ایجاز نتیجه تراش‌خوردگی فکری و زبانی آنها در طول زمان است؛۷. روانی لفظ و روشنی معنا و سادگی و رسایی، مثل‌ها را ماندگار می کند؛۸. مثل‌هـا یـا موسـیقی درونی یـا بیرونی دارنـد، یـا آهنـگ و وزن عروضـی یـا غیرعروضـی؛۹. مثل‌هـا جمله‌هـایی کوتـاه یا شبه‌جمله‌هایی یک‌لختی یا دولختی هسـتند که هیچ‌گاه شکل واژه ندارند؛۱۰. مثل‌ها مورد و مضـرب دارند که مضرب، کاربرد آنها در موقعیت‌های مختلف و مورد ریشه یا علت شـکل گیری آنهاست.اکنون باتوجه به ویژگیهای یادشـده شاید بتوان این تعریف جامع را ارائه داد: مثل، جمله ای است کوتاه، گاه آهنگین، مشـتمل بر تشبیه یا مضمون حکیمانه که به واسطه روانی الفاظ و روشنی معنا و لطـافت ترکیب بین عامه مشـهورشده و آن را بـدون تغییر یا با تغییر جزئی درگفتار خود به کار برنـد.(۸)زبانزدها و کارکرد آنها در زبانضـرب‌المثل‌ها، نقطه اتصال ادب رسمی به ادب شفاهی است؛ زیرا در مثل‌ها، تمام ویژگی‌های ادبی از قبیل وزن و آهنگ، صور

خیال، استعاره و تشبیه، ایجاز و اختصار دیده می‌شود. تعداد زیادی از زبانزدها از طریق ارسال مثل در ادب رسمی وارد شده است و بسیاری از اشعار معروف در میان مردم رواج یافته‌اند. مردم نیز با کاربرد فراوان، آنها را به شهرت رسانیده و مثل کرده اند. بررسی نقش زبانزدها در هویت ملی چه به اعتبار جایگاه آن در ادب رسمی و چه ادب شفاهی، از آن رو مهم است که مثل‌ها، حکمت‌های تجربی مردم ، آیینه فرهنگ، آرا، هنجارها، طرز زندگی، مناسبات، منش، خلق و خوی و دیگر مولفه‌های هویتی آنان است. بنابراین سوال اصلی که می تواند مطرح شود این است که :«نقش زبانزدها در انعکاس و تقویت هویت ملی چیست؟»جایگاه زبانزدها در تبیین شیوه تفکر یک ملتبررسی تحلیلی زبانزدهای هر ملت، به خوبی می‌تواند خلقیات، عادات، اندیشه، حساسیت‌ها و یا علایق مردمان آن را نشان دهد. زبانزدها، نشان دهنده رفتارهای بهنجار ، نابهنجار و ارزش‌ها و ضدارزش‌های اجتماعی هستند که مردم آنها را در طول زمان پذیرفته و یا رد کرده‌اند. از این رو، امثال و حکم بیش از ادب مکتوب و شعر و نثر، تجلی‌گاه اندیشه‌های اجتماعی است؛ چه آنکه شعر و ادبیات نویسندگانی مشخص و معلوم دارد، اما زبانزدها از بطن جامعه درآمده و سینه به سینه گشته‌اند تا به ما رسیده‌اند. مثل‌ها گوینده مشخصی ندارند و همه مردم طی تاریخ آنها را صیقل داده‌اند؛ پس می توانند آیینه تمام‌نمای جامعه و تاریخ یک ملت به شمار می‌روند.یکی از صاحبنظران در مورد کارکردهای امثال می‌نویسد: زبانزدها از نظر کارکرد اجتماعی مانند عرف جامعه، بیانگر رفتار بهنجار و ارزشهای اجتماعی هستند که مردم آنها را پذیرفته‌اند. با وجود این، زبانزدها، قوانین اجتماعی به شمار نمی‌روند. زبانزدها صرفاً بیانگر کنش‌های رفتاری و ارزشهای اجتماعی خاص مورد قبول جامعه‌اند. از این رو، زبانزد با توجه به مفهومی که دارد، می‌تواند اثر زبانزد دیگر را خنثی کند. زبانزدهای هر جامعه در عمل، رفتارهای بهنجار آن را نشان می‌دهد و معرف جهان‌بینی و بینش هر جامعه‌اند.مثل‌ها، سیره عملی مردمان است و روش زندگی را به آنان و به ما می‌آموزند که:وظیفه ما در اجتماع چیست، چگونه باید ناملایمات را تحمل کنیم و در رویارویی با ناکسان و فرومایگان، و ابلهان چه روشی پیش گیریم، چگونه از اعمال زشت بپرهیزیم، چسان به صفات نیک بگرویم، در کجا جانب احتیاط را رعایت کنیم و چه کنیم که به دام نیفتیم و در کجا باید روشی معقول و مقبول در پیش گیریم تا پشیمان و سرافکنده نشویم، زیان صفات زشت و کردار ناپسند چیست و راه عافیت و سلامت کدام است.زبانزدها جز آنکه آیینه زندگی امروز است، انعکاس دهنده و سند معتبر فرهنگ عقاید و باورهای گذشتگان نیز هست. مطالعه مثل‌ها، به ما نشان می‌دهد که پدران و نیاکان ما چگونه فکر می‌کرده‌اند و ما را با روحیات آنان آشنا می‌سازد. از میان انبوه امثال، می‌توانیم اساسی‌ترین مفاهیم فرهنگ سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و آموزشی را استخراج و استنباط کنیم. از این رو، مطالعه مردم‌شناسانه، جامعه شناختی و تاریخی امثال برای محققان این رشته‌ها، روشن کننده بسیاری از حقایق خواهد بود؛ زیرا سالها باید از عمر مثلی بگذرد تا آنکه بر زبان مردم جاری شود و بسیاری از مثل‌های کهن را می‌یابیم که امروزه نیز جاری است. این نکته مبین این واقعیت است که بسیاری از عادات و خلقیات امروز مردم ما، شبیه به عادات و رسوم قرنها پیش است(۹)نتیجه گیریتصمیمات که در فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری سازمانی ، اجتماعی و ملی ساخته و پرداخته می شوند برای دستیابی به هدف نیاز به ساختار و رفتار در سطوح گوناگون دارد. این تصمیمات در چارچوب پارادایم های عقلانی علم مدیریت داوری می شوند.امروزه در زیر فشار جهانی شدن اقتصاد و تکنولوژی مدرن در حال گذراندن دگرگونی‌های بنیادین اند. زبانها نیز در زیر فشار زبانهای مدرن بویژه انگلیسی در حال پوست انداختن و دگرگونی اند یا بسیاری‌شان محکوم به نابودی. چالش عظیمی که امروزه در سراسر کره زمین میان سنت و نو گرایی برپاست ، ژرف تر و بحرانی تر از هر جای دیگر ، اما چه بسا حس ناشدنی تر و دشوار فهم تر ، در میدان رویا رویی زبان ها جریان دارد.در چنین هنگامه‌ای تصمیم‌های فراگیر ملی نیاز به بسترهای مناسب در میان اکثریت مردم دارد. اکثریت مردمی که با زبانی خاص جهان درونی خود را منعکس می کنند.لذا نیاز هست که برای فهم و برخورد درست با واقعیت های موجود که حاصل نظریه پردازی نخبگان و عمل توده هاست، روش‌مندانه بررسی شود که اکثریت توده‌های ایرانی پدیده‌های اجتماعی پیرامون خود را چگونه تحلیل می‌کنند، با چه

نمادهـا، رمزهـا و کنایه‌ها و زبانزدهایی آن را تصویر می‌کننـد و از آن سـخن می‌گوینـد و در باره آن عملی یا عکس‌العملی از خود نشان می‌دهنـد. برای این کار باید ادبیات شـفاهی مردم را در لایه گوناگون از جمله زبانزدها را کالبد شـکافی کرد وفهمید:کدامین زبـانزد هـا اکنون در سـطح فرهنـگ آشـکار ملت یـا افراد یـک سازمان خاص عمل و عکس‌العمل‌های اکثریت ایرانیان را در سـطح انـدیشه ورزی،گفتاری و کرداری، هـدایت و جهت می‌بخشـد. از طریق تجزیه و تحلیل ماهوی این زبانزدهاست که می‌توان دریافت که:هر ملتی در طول زنـدگی اجتماعی – فردی خود به طور تجربی به چه مجموعه‌ای از قانونمندیها دست یافته است و اکنون از این قانون‌منـدیها از طریق تکرار زبانزدهـا پـای می فشـارد.چنین تحلیـل زبانزدی، که هم بر فراوانی کاربرد و هم محتوای ضـرب‌المثل ها تاکید خواهد داشت ما را قادر به دو امر زیر خواهد کرد:۱. توصیف وضع موجود پدیده‌های اجتماعی؛۲. پیش‌بینی نتایج، ره‌آوردها، دست‌آمدها ... براساس چند و چون شـرایط موجود.براساس کنش و واکنش در دو وضعیتی که گذشت نظام عقلایی عام ملتها قابل داوری است و آشـکار می‌شود که مردم رفته رفته این قانونمنـدیها را به صورت مثل در بین خویش چگونه ضـرب (کاربرد و تکثیر) کرده و می کننـد. از طریق تحلیل محتوایی ـ کاربردی ادب شـفاهی با تاکید بر زبانزدها برای مردم حافظه نظری – تجربی را فراهم می‌آورد تا از طریق منطق حاصل شـده آن بتواننـد بفهمنـد در شـرایط گوناگون چگونه باید عمل کنند یا از خود عکس‌العمل نشان دهنـد ود نهـایت انتظـار چـه چیزی را داشـته باشـند. بر سر راه چنیـن تحلیلی، گسـست ملتهـا از پیشـینه خـود چـالش دشـوار خیزی است.پیداست که کاربرد وسیع یا محدود یا فراموش شدن عملی مثل‌ها در ادب شـفاهی یک ملت یایک قوم، تابعی از «تغییر نیافتن مصـادیق و شـرایط منـاسب» برای بکارگیری آنهاست.یادداشت‌ها ومنابع:۱- برای آگـاهی بیشتر نگـاه کنیـد به:- دانایی فرد، حسـن «تئوری سازمـان» مـاری جو هـچ، نشـر افکار، ۱۳۸۵- رحمـان سـرشت، حسـین «تئوری‌هـای سازمان و مـدیریت»، موسـسه انتشاراتی فرهنگی فن و هنر، ۱۳۷۶۲- کولاژ ترکیبی هنری است که در آن اشیاء و قطعات اشیاء برای شکل‌دهی پدیده‌ای جدید کنار هم قرار داده می‌شوند.در کولاژ، هنرمند می‌تواند از طریق الحاق تصاویر و اشـیاء ناهمگون و متباین، ایده‌ها و احساسات مجزا را به هم پیوند دهـد. کولاـژ از توان تحریـک بیننـده در تغییر شیوه‌های عادی دیـدن و تجربه‌های جهان پیرامون خود برخوردار است. )۳- کوهن، جاناتـان «معقـولیت» سـعید نـاجی، فصـلنامه فلسـفی، ادبی، فرهنگی، ش ۱۵، پـاییز ۱۳۷۸، صـص ۲۱۹-۲۰۵.۴- صـنیع اجلاـل، مریم «درآمـدی بر فرهنـگ و هـویت ایرانی» موســسه مطالعـات ملی، ۱۳۸۴، صـص، ۱۱۷-۱۰۱۵- آشوری،داریوش،زبان باز،نشـر مرکز، ۱۳۸۶۶- حسن ذوالفقاری و همکاران «زبان و ادبیات فارسـی عمومی» نشـر چشـمه، ۱۳۸۶، ص ۶۱۷- به آراء فیلسوفـان زبان چونان ویتگنشتاین مراجعه شود.۸- ذوالفقـاری، حسن «تفاوت ضـرب‌المثل با برخی گونه‌های زبانی و ادبی مشابه» مجله فرهنگ، اداره کل پژوهش‌هـای رادیو، سال دوم، شـماره چهارم، تابسـتان ۱۳۸۶، صص ۴-۳.۹- ذوالفقـاری، حسن «هویت ایرانی در ضـرب‌المثل‌های فارسـی» فصلنامه مطالعات ملی، سال هشتم، ش ۲، ۱۳۸۶، صص ۲۹-۲۸.دکتر غلامرضا خاکی: اسـتاد و مشاور در حوزه مـدیریت و صاحب مقالات علمی و چندین جلد کتاب در زمینه مدیریت*تدبیر

## فرانوگرایی در مدیریت

دکتر سعید رجایی پور-عبدالرسول جمشیدیان چکیده: از جمله پارادایم‌های جدید که در پاسخ به کاستی های پارادایم‌های سنتی و نوگرای مـدیریت در پاسخگویی به نیازهـای فزاینـده و در حال تغییر سازمان و جامعه مطرح شـده است پارادایم مـدیریت فرا نوگرا )پست مدرن( است. فرانوگرایی، بیانگر یک نظریه سیستماتیک و جامع نیست و به دریافتها ،تشخیص ها و شناخت‌های متفاوت و به کثرت‌گرایی بـاور دارد. فرا نوگرایی، محیـط سازمـان را متلاـطم و متغیر می‌دانـد و در نتیجه بـا طرح هر گونه نظریه جـامع در مورد مـدیریت مخالف است و در برابر: برنامه ریزی،سازمانـدهی،فرمانـدهی،هماهنگی و کنترل، به ترتیب: به نوآوری، سازمانـدهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خود-کنترلی، باور دارد.مقدمهـدنیای اطراف ما دایم در حال تغییر و دگرگونی است و اصـطلاحاتی، مانند فرا

صنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات، استفاده شده اند. تکنولوژی فرا صنعتی و دنیای دانش محور، نیازمند این است که افراد همواره در تصمیم گیری های مهم درگیر شوند. وقتی تکنولوژی تغییر می کند ،روابط مربوط به همکاری و کنترل فرایند کار هم تغییر می کند و هیچ فرد دیگری، نه وابسته به نظم و ترتیب ماشین و نه وابسته به قوانین اداری در جهت نگهداری کنترل است، به علاوه اجرای موثر کارهای دانش محور، نیازمند آن است که هر فردی قادر به فهم هدفهای غیر معمول و اعمالی باشد که برگرفته از فرایند پیچیده کار است . با این ضروریات، نظریات سازمان و مدیریت پا به دوره جدیدی باعنوان: فرا نوگرایی می‌گذارند. این نظریات پیوستاری را از پیش نوگرایی، نوگرایی و فرا نوگرایی طی کرده اند. اگرچه نمی توان مرز هر دوره را با دوره دیگر به روشنی تمیز داد؛ اما می توان ویژگی این سه دوره را به ترتیب، سکون، ثبات و تلاطم دانست. با توجه به ویژگیهای هر دوره، نظریه هایی، مانند: نظریه های کلاسیک، نظریه های نئوکلاسیک و نظریه‌های رفتارگرایی، زیر عنوان نظریه های پیش نوگرا مطرح می‌شوند. رویکرد سیستمی و مدیریت اقتضایی از جمله نظریه های نوگرا محسوب می شوند ونظریه های فرانوگرای مدیریت نیز، شامل مدیریت کیفیت جامع، سازمان مجازی، سازمان شبکه ای، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده هستند.مفهوم فرانوگراییدر مورد تاریخچه و مفهوم فرا نوگرایی نظریات متفاوتی مطرح شده است. واژه پست مدرنیسم در فارسی به صورت‌های مختلفی، مانند: پسا نوین گرایی، پسا مدرنیسم، پسا تجددگرایی، فرامدرنیسم، پسا مدرنیته و فرا نوگرایی ترجمه شده است. این مفهوم بیانگر یک جریان فلسفی، سیاسی، فرهنگی و روشنفکری بوده، در سالهای اخیر در ادبیات مدیریت نیز مورد توجه قرار گرفته است، اما هنوز درباره تاریخ شروع آن و حتی معنی آن در بین نویسندگان و صاحبنظران اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. دیدگاه فرانوگرایی یا پست مدرنیسم همچنان که در قلمروهای مختلف مانند: فلسفه، سیاست، هنر، فرهنگ و علوم اجتماعی مسائل تازه‌ای را مطرح ساخته است، در حوزه مدیریت نیز دیدگاههای جدیدی را مطرح کرده است. بعضی، این مفهوم را جریانی علیه نوگرایی، بعضی، به عنوان تداوم و تکمیل نوگرایی و گروهی آن را مرحله‌ای بعد از نوگرایی می‌دانند که برای حل بحرانهای ناشی از نوگرایی سر برآورده است.پیترز (۱۹۸۹) بر این باور است که: مفهوم علمی و اجتماعی فرانوگرایی در دهه ۱۹۶۵، با پرسش و تردید در مورد مرجعیت عقل و وضع هر گونه نظریه جامع و مطلق پا به عرصه گذاشت و با دو مورد در ارتباط بود:۱. تغییر ساختار اقتصادی؛۲. مبارزه با اصول بنیادی نظریه پردازان نوگرا.تغییر ساختار اقتصادی ( صنعت‌زدایی اقتصادی ) : از سال ۱۹۶۰ تا سال ۱۹۸۵ تعداد مشاغل صنعتی رو به کاهش نهاد و شمار مشاغل خدماتی افزایش یافت. علاوه بر آن، ماهیت کارها نیز تغییر کرد عبارتهایی مانند: فراصنعتی، جامعه دانش و عصر تکنولوژی در جهت توصیف این تغییرات استفاده شده اند ( پیترز، ۱۹۸۹ .روشهای مدیریتی، روی مفاهیمی، مانند: آرمان و دیدگاه مشترک ، تصمیم‌گیری مشارکتی ، مدیریت مبتنی بر مکان (Site-Based Management) و چرخه‌های کیفیت تاکید می کند که تمام آنها بر مبنای تشخیص اهمیت مشارکت ادراکی و فکری کارمند در فرایند کار است. نیاز آموزشی که به وسیله جامعه تجاری و دانشی بیان می شود، برای تمام نیروی کار لازم است تا مهارتهای شناختی نظم بالاتر را فرا گیرند ( لوین، ۱۹۹۰ ) .مبارزه با اصول نظریه پردازان نوگرا و نقد آنها : نوگرایی به عنوان یک پدیده فرهنگی در آمریکا مربوط به اواخر سده نوزدهم است. عناصر زیربنایی و ساختاری نوگرایی ، شامل: تسلط بر طبیعت ، پیشرفت و تغییر ، عقلانیت، کارایی و روابط غیر شخصی است. شکل اصیل سازمان نوگرا ، بوروکراسی است. نوگرایان بر این باورند که تسلط بر طبیعت و جامعه از راه توسعه تکنولوژیکی و مدیریت عقلانی به دست می آید و اصولی، مانند: برابری ، عقلانیت غیر شخصی بودن و خرد گرایی جزء نگر را معرفی می کنند.نتیجه توسعه نوگرایی اعتقاد به قدرت علم تجربی ـ منطقی در جهت کنترل جهان اجتماعی و طبیعی بود. نوگرا به واقعیت عینی که بوسیله استدلال و تعقل تعریف شده، باور دارد و آموزش مدیریت را هم در جهت به کار بردن عقلانیت تکنیکی در سازمانها به کار می برد. اما فرانوگرایی نسبی گراست و از کثرت واقعیات ذهنی که به وسیله تجربه تعریف شده است تجلیل می‌کند و در برابر از بین رفتن اقتدار مطلق شادمان می شود. تفاوت مهم

بین نوگرایی و فرا¬¬¬¬نوگرایی در تغییر فرا روایت است. در حقیقت ، فرانوگرا، فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح می سازد. در روایت نوگرا ، مدیریت علمی و روابط انسانی هدفهای مدیر را تشکیل می دادند. فرد، یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود . مشاغل باید رسمی سازی ، استاندارد سازی ، متمرکز سازی و تخصصی می شد. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای ، با خطوط مسطح ، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده ، مصرف کننده و کارکنان، تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می کند. ( بوج و دنهی، ۲۰۰۰ ) .در ایدئولوژی نوگرا، به یک فرد استدلال کننده یک موقعیت و پست داده می شد و به ساختار استدلال، بیشتر از خود فرد اهمیت می دادند. انتقاد از تسلط گرایی و خرد گرایی تکنیکی (عقل ابزاری)، مقاومت و مخالفت با معناهای مرسوم و تلاش در جهت ایجاد ساختارهای گفتمانی، از ویژگیهای مهم فرانوگرایی است.فرانوگرایی یک حرکت و جنبش تاریخی است، همان‌گونه که مدیریت علمی و روابط انسانی جنبشهای تاریخی هستند. جنبش فرانوگرا این موارد را شناسایی و مطرح کرد:۱. نقش آزاد شده زنان واقلیت ها در محل کار؛۲. نیاز به مهارت آموزی مجدد همه کارکنان؛۳. نیازهای اساسی آموزش و پرورش؛۴. تاکید هم بر فرد، هم بر گروه و هم بر جامعه(بوج و دنهی، ۲۰۰۰ ).مضمون اصلی فرانوگرایی در مفاهیمی، همچون: اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبیت گرایی، زمان شتابنده، درونگرایی، فرد گرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است و به عنوان یک پدیده فرهنگی، آمیزه‌ای از سبکهاست که ابهام را تحمل می کند، بر تنوع تاکید دارد، نوآوری را ارج می نهد و بر ساختارزدایی از واقعیت اصرار دارد.مدیریت فرانوگراپیش از انقلاب صنعتی، مردم از راه کارآموزی و شاگردی در پیشه ها و صنایع به آن اندازه ماهر می شدند که دیگر نیازی نداشتند که کسی به آنان چگونگی طرحریزی، سازماندهی و کنترل را آموزش دهد. آنان آنچه را که انجام می دادند دقیقا آموخته بودند. از سویی دیگر، بسیاری نیز به عنوان غلام و برده در خدمت و استثمار اربابان بودند. افراد چرخ دنده های ماشین بودند. پیشگامان پیش نوگرایی آدام اسمیت، ماکس وبر، فردریک تیلور و التون مایو بودند.در پیش نوگرایی و حاکمیت تیلوریسم، مباحث بوروکراتیک در راس قرار داشت و فرض می شد که مدیریت علمی، مدیریت تعلیمی است. حتی با ظهور نهضت روابط انسانی این فرض تغییر چندانی نکرد و همچنان مدیران مغز بودند و کارکنان دست. نظارت و کنترل، سلسله مراتبی ادامه داشت و با وجود اینکه مفاهیم تمرکززدایی و توانمندسازی مطرح می شد، اما همچنان سخن و تصمیم رهبر ارجح بود. در حالی که تلاطم، عدم اطمینان و هرج و مرج طلبی، نظم و ثبات را تهدید می کردند، کنترل روابط، پاسخی بود به این تهدیدها. مدیریت برمبنای هدف، استراتژی‌های مدیریت و سیستم‌های اطلاعات مدیریت نیز در رابطه با کنترل و یافتن روشهایی برای بازرسی و کنترل به کار گرفته می شدند. با ظهور بوروکراسی نیز انسان مدرن، به ماشینی بی روح، و مشغول به کاری تکراری، خسته کننده و بسیار تخصصی تبدیل شد. این روند ادامه داشت تا اینکه پیشگامان جدید، سازمانها را به صورت یک کل در نظر گرفتند که بخشهایش از هم جدا نیستند و مهارتها بالا و چند بعدی، انعطاف پذیری بالا و شامل شبکه های خود-طرحریز است. در این وضعیت، طرح اولیه فرانوگرایی عبارت بود از، آزادی هر گروه زیر فشار و کنترل، به گونه ای که از هر گونه اجبار، ترس و تهدید آزاد شود (بوج و دنهی،۱۹۹۹).پیتر دراکر در سال(۱۹۹۲) با طرح پرسشهایی مانند: «آیا ما فراتر از عصر ماشین هستیم؟ فراتر از زمانی که افراد در کار هیچ مهارتی نداشتند؟ آیا کار کردن در تیم های خود گردان، در یک شبکه جهانی و مسطح و روابط باز، افراد را توانمندتر و خود کنترل تر می سازد و کمتر استثمار می کند؟ او برای نخستین بار از مدیریت فرا نوگرا سخن به میان آورد. وی در ادامه می گوید:« در انقلاب فرانوگرا بخشهای مختلف دریافته اند که واژه‌هایی شبیه: مدیریت کیفیت جامع، سیستم های فنی-اجتماعی، توانمندسازیو سیستم های تولید منعطف، جانشین واژه‌های کنترل و فرماندهی نوگرا و یا حتی تحکم و اجبار پیش نوگرا هستند. بوج و دنهی بر این باورند که: «پیش مدرن، مدیریت مهارت مدار، مدرن، مدیریت هرم مدار و فرانوگرا مدیریت شبکه مدار است. اما فرانوگرا فقط یک سیستم اداره و یک سازمان شبکه ای مسطح نیست، بلکه یک روش برای کشف و مورد چالش قرار دادن اشکال استثمار است»

(بوج و دنهی،۲۰۰۰).تفاوت مهم بین پیش نوگرا، نوگرا و فرانوگرا در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه مرگ فرا روایت را مطرح کرده، آنرا با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می سازد. در روایت مدرن، مدیریت علمی و مدیریت روابط انسانی، هدف قرار گرفتند. فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی سازی، استاندارد سازی، متمرکز سازی، عادی سازی و تخصصی می شد. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی از مقوله های علمی موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می سازد. در این حالت، فرانوگرا با محیط گرایی مرتبط می شود. در نتیجه این محیط گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این با ارزشهای نوگرایی مخالف بود.مدیریت فرانوگرا، مؤلفه های مدیریت را به گونه ای دیگر مطرح و تعریف می کند. مؤلفه های: برنامه ریزی، سازمان دهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل، در مدیریت فرانوگرا به ترتیب، به صورت: نوآوری و ابتکار، سازمان دهی فعال، ترغیب، هم آفرینی و خودکنترلی مطرح می شوند (میرسپاسی،۱۳۸۳). در ادامه به طور خلاصه هریک از مفاهیم مطرح در مدیریت فرانوگرا را شرح می دهیم:نوآوری: سازمانها برای موثر بودن باید عدم قطعیت و هر احتمالی را در محیط اداره کنند. عدم قطعیت به این معنا که تصمیم‌گیران اطلاعات زیادی در مورد محیط ندارند و برای پیش بینی تغییرات دچار مشکل هستند، بنابر این برای ماندگاری خود باید به طور مستمر ایده‌های نو ارائه دهند. علاوه بر آن، ارزشهای افراد و سازمانها همراه با واقعیات تغییر می کند و این تغییرات به نوبه خود تعدیل در برنامه ها و تجدید نظر در هدفها و راههای رسیدن نیل به هدفها را ضروری می سازد (ایکاف، ۱۳۷۵). در نتیجه دیگر نمی توان از برنامه ریزی به مفهوم کلاسیک آن سخن گفت و مفاهیم نوآوری و اختراع و ابداع مطرح می شوند.بنابراین به علت اعتقاد فرانوگرایی نسبی گرایی و عدم ثبات، در مدیریت فرانوگرا نوآوری در برابر برنامه ریزی مطرح می شود و کارکنان به عنوان سرمایه‌های اصلی سازمان مورد تشویق و تقدیر قرار می گیرند. رهبر فرانوگرا باید خود خلاق، مخترع و نوآور باشد و کارکنان را نیز به سمت خلاقیت و نوآوری هدایت کند.سازمان دهی فعال: فرا نوگرایی، به دلیل اهمیتی که برای تمرکز زدایی قایل است، مفهوم سازماندهی فعال را در تقابل با سازماندهی مطرح می‌کند، که عبارت است از الگویی که بر مبنای اطلاعات حاصل از شناسایی شرایط محیط، هدفها و وظایف، اطلاعات و فناوری و موقعیت فنی و راهبردی سازمان انتخاب می‌شود و اتکای کمتری به ساختهای رسمی و روابط از پیش تعیین شده دارند . سازماندهی پهن، غیر متمرکز، با لایه ها و طبقات کم ، منعطف و مسطح برای تیمهای خود مختار مورد تأکید است (بوج و دنهی،۱۹۹۹). در این نوع سازمان دهی، سیستم های تولید منعطف، مدیریت کیفیت جامع، تفویض اختیار و توانمندسازی به منظور جایگزینی سلسله مراتب کلی سازمان نوگرا، پیشنهاد شده اند. کارکنان به‌وسیله نمودارهای کنترل کیفیت آماری و فناوری اطلاعات، کارشان را سرعت می‌بخشند. سازمانهای هرمی شکل از بین می‌روند و اصول طراحی سازمانهای افقی، مسطح و فرا سلسله مراتبی (Post -Hierarchical) جایگزین آنها می‌شوند.ترغیب: ترغیب که در فرا نوگرایی در تقابل با فرماندهی مطرح می‌شود، به این اشاره دارد که مدیریت هنر و توانایی پی گیری آرزوهای جدید و ایجاد تعهد به پی جویی آنها است. در دوران جدید،کارکنان فرهیخته هستند و در نتیجه مشارکت و همکاری در گروه ها به یک آرمان مشترک دست می‌یابند و از این راه به هدفها متعهد می‌شوند و برای رسیدن به آنها تلاش می‌کنند (کئو و تابین،۲۰۰۰). بنابراین دیگر نیازی به فرماندهی مستقیم ندارند. مدیر سعی می‌کند از راه نفوذ و تاثیر گذاری به هدایت آنان بپردازد. از راه ترغیب، افراد توانمند می‌شوند. توانمندسازی کارکنان یعنی فراهم کردن زمینه برای شنیدن صدای آنها و شریک شدن در معادله دانش – قدرت. در تفکر فرانوگرا هم صدایی،تصمیم گیری مشترک و هم فکری، نتیجه مشارکت در سازمان است(جانسون،۱۹۹۴).مدیر فرانوگرا از راه برقراری روابط غیر رسمی و دوستانه و احترام همراه با اعتماد، رفتارها و واکنشهایی را از خود به نمایش می گذارد که کارکنان

ترغیب می شوند، راهنماییهای او را می‌پذیرند و برای دستیابی به هدفها تلاش می کنند.هم آفرینی: در مدیریت فرا نوگرا در تقابل با هماهنگی ، هم آفرینی مطرح می‌شود. هنگامی‌که هماهنگی داوطلبانه، غیر رسمی، بدون تشریفات سازمانی، توسط افراد و واحدهای سازمانی ایجاد شود، هم آفرینی صورت می‌پذیرد. در این مورد کارمند باید هدفهای خود و واحد خود را بشناسد، تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد، در نظر داشته باشد و خود را با سازمان و هدفهای آن وفق دهد. در هم آفرینی از ساز وکارهای غیر رسمی‌و هماهنگی گروه های کاری توسط خود آن گروه ها استفاده می‌شود. بدین منظور مدیریت فرا نوگرا با ایجاد گروه های کاری مختلف، گفتمان را در بین افراد تسهیل می‌کند و این گفتمان به قصد ساختن و مبادله اطلاعات انجام می‌گیرد و راه را برای مشارکت بیشتر و بهبود فعالیتهای سازمانی می‌گشاید (کئو و تابین،۲۰۰۰). گفتمان از آن جهت مورد تأکید فرا نوگرا هاست که وسیله ای برای تقویت و گسترش تعامل های اجتماعی به شمار می‌آید و ارمغانهایی همچون: ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی، افزایش تحمل و بردباری در برابر دیدگاه‌های مخالف، بالندگی اندیشه جمعی و رشد راه‌های نو برای حل مسائل را در پی خواهد داشت(آهنچیان،۱۳۸۲).در هم آفرینی، فرد به گونه ذهنی و عاطفی، در یک وضعیت گروهی، درگیر می‌شود و این درگیری وی را وادار می‌کند تا به هدفهای گروه کمک کند و خود را در مسئولیت های آن گروه سهیم بداند و برای به انجام رساندن آنها تفکر و تلاش کند.خود کنترلی: مفهوم کنترل و قدرت در فرانوگرایی از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زیردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش محور. خود کنترلی از راه پذیرش مسؤلیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان فرا نوگرا، اساس رابطه و حضور را به ارزشها و گرایشهای مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به دلیل کشش های درونی کارکنان و جاذبه های بیرونی و موضوع های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود (بوج و دنهی،۲۰۰۰).سازمان فرانوگراسازمان فرانوگرا، شبکه ای از تنوع، خود رهبری و تیمهای خود کنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به اقتضای شرایط هماهنگ می‌کند. این سازمان خواهان تغییر است و از آن استقبال می کند و مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه و با حضور کارکنان رده های مختلف سازمان محقق می شود. فرانوگرا توصیه می کند که سازمان ها ویژگیهایی همچون خود مختاری، استقلال داخلی، کار تیمی، رهبری مشارکتی و تنوع فرهنگی را توسعه دهند. سلسله مراتب مسطح، مدیریت ماتریسی، یادگیری مشارکتی و مدیریت پروژه بعضی از رویکردهای معمول در این زمینه هستند. تافلر سازمان متناسب با عصر فرانوگرایی و فراصنعتی را سازمان موج سوم می نامد و سه ویژگی: قابلیت انعطاف، خلاقیت و نوآوری را برای آن بر می شمارد. در نهایت می توان گفت که تفکر سازمانی فرانوگرا، دیدگاه های مردم‌سالار و تکثرگرا را به عنوان روشهایی برای اداره موقعیت های غیر قابل کنترل تشویق می کند.نتیجه گیریتفاوت مهم بین پیش نوگرایی، نوگرایی و فرانوگرایی، در تغییر روایت است. در حقیقت، فرانوگرا فرضیه خاتمه فرا روایت را مطرح کرده، آن را با تعدادی از روایتهای رقیب جایگزین می‌سازد. در روایت پیش نوگرا، فرد یک ابزار مکانیکی بود که به گونه علمی‌قابل کنترل بود. در نظریه وبر نیز مشاغل بزرگ، همانند: حکومت کردن و نظارت گسترده، باید رسمی‌سازی، استانداردسازی، متمرکز سازی، عادی‌سازی و تخصصی می‌شدند. در روایت فرانوگرا، فرد که قربانی سیستمی‌از مقوله‌های علمی‌موجود است، باید از حبس بودن در دنیای مادی و هدفهای سازمانی آزاد شود. روایت فرانوگرا بر سازمان شبکه‌ای، با خطوط مسطح، هماهنگی افقی و روابط موقتی بین فروشنده، مصرف کننده و کارکنان تاکید دارد؛ یک شبکه پاسخگو، موقتی و بخش بخش که همه مرزهای سازمانی را محو می‌سازد. در این حالت فرانوگرا با محیط‌گرایی مرتبط می‌شود. در نتیجه این محیط گرایی، توجه به تنوع و گوناگونی افزایش یافت که این مخالف با ارزشهای نوگرایی بود. نظریات فرانوگرا اکثر اصول مدیریت کلاسیک را به چالش می‌کشند و تفکر سازمانی دموکراتیک و تکثرگرا را تشویق می‌کنند. وعده مدیریت فرانوگرا رهایی از

مدیریت است. قدرت و اختیار به تعداد گسترده ای از افراد، که به‌وسیله طرح¬ریزی متمرکز، سازماندهی متمرکز و رهبری و اقدامات کنترلی متمرکز، در حاشیه نگه داشته شده بودند، اعطا می‌شود. در این نوع مدیریت، کوچک زیباست و ائتلاف موقتی گروه ها، قدرتمند و زیباست. در نهایت باید گفت که در فرانوگرا، واژه مدیریت به معنای اداره کردن امور و دیگران، یکسره فرو می ریزد و رهبری، واژه مناسب تری از مدیریت است و درجه رهبری را میزان نفوذ در دیگران تعیین می کند. منبع: ماهنامه تدبیر–سال نوزدهم–شماره ۲۰۰

منابع ۱. آهنچیان، محمد رضا: آموزش و پرورش در شرایط پست مدرن، تهران: طهوری، (۱۳۸۲).۲. ایکاف، راسل: برنامه ریزی تعاملی (مدیریت هماهنگ با تحول برای ساختن آینده سازمان )، ترجمه: تهران: نشر ماد، ۱۳۷۵.۳. میرسپاسی،ناصر: مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات میر،(۱۳۸۳) . ۴. Boje , D & Dennehy, R . (۲۰۰۰). The Story of Post Modern Management . Sage Publication.۵. Boje , D & Dennehy ,R . (۱۹۹۹) . Organizing Stories : Managing in the Post Modern World, Sage Publication.۶. Keough ,T & Tobin , B. (۲۰۰۰). Post Modern Leadership and the Policy Lexion: from Theory Proxy , to Practice . Quebec . Level University.۷. Jahnson , B. (۱۹۹۴) . Educational Administration in the Post Modern Age: London : Westpord Connectitut۸. Levin , H . M (۱۹۹۰), Economic Trends Shaping the Future of Teacher Education, pp ۷-۱۵۹.Peters, M. (۱۹۸۹), Techo-science: Rationality and the University: Lyotard on the Postmodern Condition. Educational Theory. Vol,۳۹. No,۲. PP ۹۳-۱۰۵.

## شش سیگما

شش سیگما

عالیه سادات فاضلی چکیده: عرصه ی کنونی کسب و کار ، تصویر جدیدی از سازمان ارایه می کند با این نگرش جدید ، سازمان مجموعه ای از فرآیندهایی است که هدف آنها ایجاد ارزش برای مشتری است و مستلزم ایجاد ارزش برای مشتری ، آفرینش ارزش در خود سازمان است . برنامه ی سازمانی که می خواهد رویکرد فوق را دنبال کند در وهله ی اول ورود به حوزه ی

سیگماهاست و در مرحله ی بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش سیگما یعنی ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت می باشد .

به این ترتیب می توان دروازه ی ورود به سرزمین سیگماها را ، رفع عیوب اتلاف و خطاهای مشهود از طریق روش های سریع ، نظیر مفاهیم و تکنیک های تفکر ناب دانست . چرا که برای افزایش نرخ سیگما نیاز است افزایش نمایی در کاهش عیوب و اتلافات به وجود آید .

با گذار از سیگماهای پایین تر به سیگماهای بالاتر کانون توجه طرح های بهبود سازمان بر فرآیندها منعطف می گردد .متدولوژی شش سیگما این امکان را به سازمان می دهد که با بهره گیری از این متدولوژی ، خطای فرآینها را به حداقل رساند .

شش سیگما یک راهبرد مدیریت تجاری است که اصلا از موتورالا نشات گرفته است .

از سال ۲۰۰۹ ،شش سیگما با تقاضای گسترده ای در بسیاری از بخش های صنعتی مواجه شده است هر چند که این تقاضا و درخواست بدون بحث و جدال می باشد .

شش سیگما در جست و جوی بالا بردن سطح کیفیت فرآیند خروجی ، به وسیله تشخیص و حذف علت های نا درست و تنوع در تولید و فرآیند های تجاری است .

شش سیگما سیستم روش های کنترل کیفی را به کار می برد که شامل روش های آماری و ایجاد یک زیربنای خاص از مردم با سازمانی که در آن کارشناسان در این روش ها می باشند.(کمربند سیاه ،کمربند سبزو...)

هرپروژه شش سیگما توسط سازمانی که یک تعریف هم زمان از گام ها و اهداف کمی مالی را که دنبال می کند ، انجام می شود (کاهش هزینه یا افزایش سود) . مقدمه

سیگما (σ) یکی از حروف الفبای یونانی و از شاخص های مهم پراکندگی به نام انحراف معیار و در واقع مقیاسی برای سنجش انحراف است . سیگما بیانگر آن است که یک فرآیند چه اندازه از حالت مطلوب خود منحرف شده است ، لذا در واقع استعاره ای است برای دقت فوق العاده در کاهش هزینه های کیفیت . استعاره ای که اهمیت محاسبات دقیق در فرآیند تولید و ارایه ی خدمات را مورد تاکید قرار می دهد . تعریف ( six sigma)

شش سیگما یعنی رسیدن به سطحی از کیفیت تولیدات و ارایه ی خدمات که خطای فرآیندهای کاری به میزان ۴/۳ در یک میلیون موقعیت کاهش یابد . شش سیگما یک فلسفه است چون به کمک آن خطای کمتری در کار ایجاد می گردد ، یک اندازه گیری آماری است چون به دقت اندازه گیری محصول ، خدمت و فرآیند کمک می کند ، یک ابزار اندازه گیری است چون سیستم اندازه گیری ایجاد می کند و در نهایت یک استراتژی تجاری است ، چون کیفیت بالا هزینه را کاهش می دهد . رویکرد شش سیگما کاهش مشخص خطاهای سازمان و رسیدن به سطح ۶ سیگما در کیفیت می باشد . شش سیگما در واقع معرف روش شناسی سیگماها است این به آن معنا است که شش سیگما هدفی مشخص است که بایستی از مراحل و سطوح قبلی سیگماها بگذرد (۱سیگما به ۶سیگما ) برای سازمانی که رویکرد فوق را دنبال می کند ابتدا ورود به حوزه ی سیگماها و تعیین وضعیت موجود و سپس طی مراحل بهبود تا رسیدن نهایی به سطح شش سیگما ۴/۳ خطا در میلیون فرصت برنامه ریزی می گردد .

منظور از کاهش خطا در سازمان کاهش خطا در فرآیندها است در واقع محور بررسی و تحلیل ها در شش سیگما فرآیند می باشد و نه افراد .

تمرکز سازمان برای کشاندن سطح کل به سطح شش سیگما با تمرکز بر فرآیند آغاز می گردد لذا تدوین فرآیندهای واقعی اصلی از اهمیت ویژه برخوردار است .

و بالاخره اهداف نهایی شش سیگما در سازمان که بسیار صریح و مورد تاکید است عبارتند از : * افزایش سهم بازار

* کاهش استراتژیک هزینه ها

* رشد سود نهایی

فهرست مقاله

۷. استنباط

۷.۱ فقدان اصالت

۷.۲ نقش مشاوران

۷.۳ تاثیرات منفی نا شناخته

۷.۴ استاندارد های اختیاری پایه ریزی شده

۷.۵ انتقاد از جا به جایی ۵/۱ سیگما ۸. منابع

۹ . تفسیر بیشتر

سیر تاریخی

شش سیگما از یک سری تمرین های طراحی شده برای بهبود فرآیند تولید و حذف اشتباهات و خطاها نشات گرفته است .

البته علاوه بر این کاربرد بعدی آن برای انواع دیگری از فرآیند های تجاری امتداد یافته است .

در شش سیگما ممکن است یک خطا به چیزی که موجب نارضایتی مشتری شود، بیانجامد .

در سال ۱۹۸۶برای اولین بار آقای بیل اسمیت ویژگی های روش شناسی را در موتورالا طراحی کرد .

شش سیگما به سختی از شش دهه ی پیشین روش شناسی ارتقای کیفیت مانند کنترل کیفیت ، مدیریت کیفیت جامع و خطای صفر که پایه ریزی شده بر اساس کار پیشگامانی مانند شوارت، دمینگ، جوران، ایشیکاوا، تاگوچی و...الهام گرفته شده است .

همانند پیشینیان نظریه ی شش سیگما بیان می کند که :

* تلاش های مداوم برای ثابت ماندن و روند قابل پیش بینی نتایج مثبت (برای مثال :روش های متنوع کاهش ) برای موفقیت تجاری اهمیت حیاتی دارند .

* تولید و روند تجاری نقش هایی دارند که می توانند اندازه گیری ، تجزیه و تحلیل ، بهبود و کنترل کنند .

* پیشرفت مداوم کیفیت خواهان تعهد از همه ی سازمان مخصوصا از رده ی بالای مدیریت سازمان می باشد .

ویژگی هایی که شش سیگما را از پیشرفت پیشین ابتکارات جدا می کند شامل :

* بازگشت تمرکز روشن بر اجرای قابل اندازه گیری و قابلیت اندازه گیری مالی از هر پروژه ی شش سیگما

* تاکید بی شمار بر مدیریت و هدایت فعال و پشتیبانی

* یک زیر ساخت ویژه ی مدیریت و اجرای رویکرد شش سیگما به این نیرو ها نیازمند است : قهرمان(حامی) ، کمربند سیاه ارشد ، کمربند سیاه و...

* شش سیگما یک تعهد روشن در تصمیم گیری بر پایه ی اطلاعات گوناگون به دور از حدس و گمان ارایه میدهد . واژه ی شش سیگما از زمینه آماری که معروف است به قابلیت های مطالعاتی برگرفته شده است .

اصالتا شش سیگما به توانایی تولید فرآیند هایی که منجر به تولید خروجی هایی با تناسب بسیار هماهنگ با ویژه گی های خاص اشاره دارد .

فرآیند هایی که کیفیت شش سیگما در کوتاه مدت به انجام می رساند ، طراحی شده اند که در دراز مدت برای سطح خطای زیر ۳/۴ خطا در یک میلیون فرصت تولید کنند .

هدف نهایی شش سیگما ارتقای همه ی فرآیند ها به آن سطح کیفیت یا بهتر می باشد .

شش سیگما به عنوان یک علامت خدماتی تجاری شرکت موتورالا به ثبت رسیده است .

در سال ۲۰۰۶ موتورالا گزارش داده است که توسط شش سیگما بیش از ۱۷ بیلیون دلار آمریکا صرفه جویی شده است .

شرکت هایی که در گذشته طرح های شش سیگما را با موفقیت به انجام رسانده اند عبارتند از :

هانی ول ( نام قدیمی آن آلاید سیگنال ) و جنرال الکتریک ، جایی که آقای جک ولچ این روش را معرفی کرد .

تا اواخر سال های ۱۹۹۰ در حدود ۳|۲ از ۵۰۰ سازمان موفق ابتکارات طرح شش سیگما را با هدف کاهش هزینه ها و ارتقای کیفیت آغاز کرده بودند .

در سنوات اخیر گروهی از متخصصین ایده های شش سیگما رابا تولیدات کم محصول ترکیب کردند و روش شناسی جدیدی را به نام لین شش سیگما به وجود آوردند .

روش ها برنامه های شش سیگما دو برنامه ی روش شناسی اقتباس شده از چرخه ی دمینگ (Plan-Do-check-Act cycle) را تعقیب می کند .

این روش های شناختی ۵فاز را دنبال می کند . هر یک از آن ها دربردارنده ی سرواژه ی DMAIC و DMADV می باشند .

* واژه ی DMAIC برای طرح هایی که با هدف بهبود فرآیند تجارت موجود است ، به کار می رود .

* واژه ی DMADV برای طرح هایی که دارای هدف ابداع تولید جدید یا ایجاد طرح های جدید است ، به کار می رود .

DMAIC

طرح روش شناسی DMAIC۵ فاز را دنبال می کند :

* تعریف اهداف سطح بالا و فرآیند های تجاری

* اندازه گیری کلیه ی جنبه های فرآیند جاری و جمع آوری اطلاعات مرتبط

* تجزیه و تحلیل اطلاعاتی که روابط علت و معلولی را تایید می کند و تعیین اینکه رابطه ها چگونه

هستند و تلاش برای اطمینان بخشی از این که همه ی فاکتورها در نظر گرفته شده اند . * بهبود یا بهینه سازی فرآیندی که بر اساس اطلاعات تحلیلی پایه ریزی شده است و

تکنیک هایی مانند طراحی تجربیات را به کار می برد . * حصول اطمینان از این که هرگونه انحراف نسبت به هدف اصلی تصحیح شده است ، قبل ازاین که آنها به نتیجه اشتباه برسند .نصب مقدماتی که تاسیس فرآیند امکانات و حرکت به سوی تولید اداره و مکانیزم کنترل را برقرار و از فرآیند ، مراقبت دایم میکند . DMADV

روش شناسی پروژه ی DMADV که همچنین به عنوان طرحی برای شش سیگما مشهور است،۵ فاز را دنبال می کند :

* تعریف اهداف طرحی که دربردارنده ی تقاضای مشتری و راهبرد عمل می باشد .

* اندازه گیری و تشخیص ویژگی هایی که برای کیفیت بحرانی محسوب می شود ، قابلیت های تولید ، قابلیت پردازش تولید و خطرات آن

* تحلیل پیشرفت طرح متغیرها ، ایجاد یک طرح سطح بالا و ارتقای توانایی طرح برای انتخاب بهترین طرح

* طراحی جزییات ،بهینه سازی طرح و نقشه برای تایید طرح که این شکل ممکن است نیازمند به شبیه سازی هایی باشد .

* تایید طرح ، نصب و راه اندازی زیرساخت ،اجرای فرآیند تولید و انتقال آن به صاحبان فرآیند ابزارهای مدیریت کیفیت و روش های استفاده در شش سیگما

در خلال فازهای انفرادی مربوط به پروژه ی DMAIC و DMADV ، شش سیگما از بسیاری از ابزارهای مدیریت کیفیت تثبیت شده که همچنین خارج از شش سیگما به کار می روند ، بهره برداری می کند . فهرست زیر یک دید کلی را به روش های اصلی به کاربرده شده نشان می دهد .

* سوالات ۵ گانه

* تحلیل تنوع
* ANOVA Gauge R&R (تکنیک تکرار پذیری و تجدید پذیری ) و(آنالیز واریانس )
* طراحی بدیهی
* نقشه ی پروژه ی تجارت
* تمرین جهش برای ایجاد تنوع
* نمودار علت و معلول ها که به عنوان نمودار استخوان ماهی یا ایشیکاوا مشهورند .
* آزمایش chi-square درباره ی استقلال و تناسب ها
* چارت کنترل
* همبستگی
* تحلیل سود – هزینه
* درخت CTQ
* تحقیقات و بازاریابی کمی از طریق به کار گرفتن سیستم EFM که مخفف مدیریت عمل بازخورد می باشد .
* طراحی تجربیات
* تحلیل شکست و اثرات آن
* مدل عمومی خطی
* نمودار ستونی
* واریانس ثابت ( از مفروضات مورد نیاز در تجزیه و تحلیل رگرسیون )
* آرایش عملکرد کیفی(QFD )
* چارت پارتو
* چارت پیک
* توانایی فرآیند
* تحلیل رگرسیون
* تحلیل ریشه ی علیت
* چارت های راه اندازی
* تحلیل ( SIPOC ) که مخفف این کلمات می باشد : تامین کننده ، ورودی ، فرآیند ، خروجی و مشتری
* لایه بندی
* روش های تاگوچی
* فقدان عملکرد تاگوچی
* نقشه ی تفکر فرآیند
* تریز( نظریه ی حل ابداعانه ی مساله ) نقش های اجرایی

یک کلید نوآوری شش سیگما شامل حرفه ای کردن کارهای کیفی مدیریتی است .قبل از شش سیگما مدیریت کیفیت در عمل با یک نسبت زیادی به کف تولید تنزل پیدا کرد .

شش سیگما هنرهای رزمی را از نظر اصطلاح شناسی قرض می گیرد برای تبیین سلسله مراتب مسیر حرفه ای که عرض همه ی

عملکرد های شغلی را قطع می کند .

شش سیگما نقش های کلیدی متعددی را برای اجرای موفقش تبیین می کند .

* رهبری اجرایی شامل CEO و سایر اعضای سطح عالی مدیریت می شود . آنها برای ساختن یک دیدگاه برای اجرای شش سیگما موظفند .آنها همچنین نقش نگهدارنده های دیگر را با آزادی و منابعی برای کشف ایده های نو برای تحقق پیشرفت ها قدرتمند می سازند .

* قهرمانان برای اجرای شش سیگما در عرض سازمان و در یک روش هماهنگ مسءولیت می پذیرند . مدیریت اجرایی آنها را از یک مدیریت سطح بالا ترسیم می کند . قهرمانان همچنین به عنوان مشاورین کمربند سیاهان عمل می کنند .

* کمربند سیاهان ارشد که توسط قهرمانان انتخاب شده اند ، به عنوان معاونین خانگی در شش سیگما عمل می کنند . آنها ۱۰۰٪ وقت خود را وقف شش سیگما می کنند .آنها به قهرمانان کمک می کنند و کمربند سیاهان و کمربند سبزها را راهنمایی می کنند . جدا از وظایف آماری ، آنها وقت خود را برای اطمینان دادن به درخواست دایمی شش سیگما در عرض کارهای مختلف و ادارات گوناگون می گذرانند .

* کمربند سیاهان زیر نظر کمربند سیاهان ارشد برای درخواست از روش شناسی شش سیگما برای پروژه های تخصصی ، انجام وظیفه می کنند . آنها وقت خود را ۱۰۰٪ دراختیار شش سیگما می گذارند . در ابتدا آنها فکر خود را روی اجرای برنامه ی شش سیگما متمرکز می کنند ، در حالی که قهرمانان و کمربند سیاهان ارشد فکر خود را روی تشخیص پروژه ها و عملکردها برای شش سیگما متمرکز می کنند .

* کمربند سبزها کارمندانی هستند که اجرای شش سیگما را در طول سایر وظایف شغلی پذیرش می کنند و زیر نظر راهنمایی کمربند سیاهان انجام وظیفه می کنند .

* کمربند زردها به عنوان ابزارهای اساسی مدیریتی شش سیگما تربیت شده اند و با کمربند سیاهان در یک طرح پلکانی کار می کنند و غالبا به کار از همه نزدیک تر هستند .

اصل و ریشه ی ( فرآیندσ۶)

این نمودار توزیع معمولی است که فرضیه های آماری مدل شش سیگما را دربردارد .

حرف یونانیσ مسافت محور افقی بین ابزارهای μ ونقطه ی انحنای قوس را خاطر نشان می کند .

هر چه این مسافت بزرگ تر باشد گستره ی مقادیر تلاقی بزرگ تر است .

از آن جایی که قوس نشان داده شده در بالا μ = ۰ و σ=۱ است ، ویژگی های بالایی و پایینی که محدود می شود (LSL,USL) ، در یک فاصله ای به مقدار۶ σ از حد میانگین هستند . به دلیل موجودی های توزیع معمولی مقادیری که دور از میانگین قرار دارند ، دارای بی نهایت احتمال ضعیف هستند .

حتی اگر قرار بود میانگین به چپ و راست ۵/۱ سیگما در آینده حرکت کند ، هنوز یک توده ی بی خطر وجود دارد .

این است دلیل اینکه شش سیگما در اندیشه ی داشتن فرآیند هایی است که حداقل میانگین آنها ۶ σ دورتر از نزدیک ترین حد خاص است .

واژه ی ( فرآیند شش سیگما ) از تصور اینکه انسان باید شش استاندارد انحراف بین فرآیند میانگین و نزدیک ترین حد خاص داشته باشد ، آمده است .همانطور که در نمودار نمایش داده شده عملا هیچ ارقامی به حد خاص نخواهد رسید .

این نمودار بر اساس روش محاسبه ی به کار گرفته شده در توانایی مطالعاتی فرآیند پایه ریزی شده است .

توانایی مطالعاتی ، شماری از استاندارد های انحرافات را بین فرآیند میانگین و نزدیک ترین حد خاص در واحد های سیگما اندازه

گیری می کنـد . همـانگونه که انحراف اسـتاندارد فرآینـد بالا می رود یا اینکه میانگین فرآینـد از مرکز خطای مجاز دور می شود ، انحرافات کمتری بین میانگین و نزدیک ترین حـد خاص روی خواهد داد و کاهش عدد σ وافزایش آن احتمال خروج ارقام از حد خاص را می دهد . نقش جا به جایی ۵/۱ سیگما

تجربه نشـان می دهـد که در یک دوره ی طولانی مـدت فرآینـد ها به آن گونه که در دوره ی کوتاه مـدت انجام می شونـد ، عمل نمی کنند . در نتیجه عدد سیگماها که باید بین میانگین فرآیند تناسب داشـته باشد ، نسبت به نزدیک ترین حد خاص در مقایسه با اولین مطالعه ی کوتاه مدت احتمال سقوط دارند .

برای توجیه افزایش حقیقی در رونـد تغییر در طول زمـان ، بر اسـاس تغییر ۵/۱ سـیگما که در محاسـبات معرفی شده است ، از لحاظ تجربی نظریه ای پایه ریزی شده است .

بر طبق این نظریه یـک فرآینـد که بـا شـش سـیگما بین میـانگین فرآینـد و نزدیـک ترین حـد خاص در یک مطالعه ی کوتاه مـدت متناسب می شود ، در دراز مدت با ۵/۴ سیگما متناسب خواهد شد یا به دلیل میانگین فرآیند در طول زمان حرکت خواهد کرد و یا به دلیل انحراف استاندارد طولانی مدت از فرآیند بزرگ تر از آن که مطالعه شده در کوتاه مدت ، خواهد بود و یا هردو .

از این رو معنای وسیع مورد قبول فرآیند شش سیگما به عنوان یکی از تولیدات ( DPMO ) می باشد .

این نظریه پـایه ریزی شـده است بر اسـاس واقعیـتی که یـک فرآینـد که به طـور معمـولی توزیع می شود ، ۴/۳ خطـا در یک میلیون فرصت خواهد داشت ، در نقطه ای که انحراف اسـتاندارد ۵/۴ در بالای آن یا در زیر حـد میانگین آن است ( مطالعه ی قابلیت یک سویه ) .

بنـابراین در حقیقت انحراف ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت فرآیند شـش سـیگما با ۵/۴ σ یعنی ۶ σ- برابر می شود . جـا به جایی ۵/۱ سیگما برای توجیه تنوع بلند مدت معرفی شده است .

این برای جلوگیری از برآورد کمتر از سـطوح خطاهـای احتمالی که با عملکرد واقعی مواجه می شود ، طراحی شـده است . سـطوح سیگما

همچنین ببینید : نقش سه سیگما (σ۳ )

فهرست زیر مقادیر بلند مدت DPMO که با سـطوح مختلف سیگمای کوتاه مدت تناسب دارد را نشان می دهد .توجه داشته باشید که این ارقام فرض می شونـد بر این که متوسط فرآینـد با ۵/۱ سـیگما به سوی حـد خاص بحران تغییر خواهد کرد . به عبارت دیگر آنها فرض می شوند که بعد از اولین مطالعه ، تصـمیم برای سـطح سیگمای کوتاه مدت قابل اجرا می شود و Cpk بلند مدت به ۵/۰ درصد کمتر از مقدار Cpk کوتاه مدت تغییر خواهد کرد .

بنـابراین به عنوان مثال رقم DPMO داده شده برای ۱ سـیگما ، فرض می شود که میانگین فرآینـد بلند مدت ۵/۰ سیگما بالای حد خاص ( Cpk= -۰/۱۷ ) به جای ۱ سیگما ، همان طور که در مطالعه ی کوتاه مدت ( Cpk= ۰/۳۳ ) داده شده ، خواهد بود .

توجه داشـته باشـید که درصـد خطـا فقط خطاهایی را که از حـد خاص فراتر می رود و میانگین فرآینـد نزدیک ترین به آن است را نمـایش می دهـد . خطاهـای دور از حـد خـاص در درصـد هـا در برگرفتـه نمی شونـد . Sigma level DPMO Percent defective Percentage yield Short-term Cpk Long-term Cpk

۱ ۶۹۱,۴۶۲ ٪۶۹ ٪۳۱ ۰.۳۳ –۰.۱۷

۲ ۳۰۸,۵۳۸ ٪۳۱ ٪۶۹ ۰.۶۷ ۰.۱۷

۳ ۶۶,۸۰۷ ٪۶.۷ ٪۹۳.۳ ۱.۰۰ ۰.۵

۴ ۶,۲۱۰ ٪۰.۶۲ ٪۹۹.۳۸ ۱.۳۳ ۰.۸۳

۱.۱۷ ۱.۶۷ ۹۹.۹۷۷٪ ۰.۰۲۳٪ ۲۳۳ ۵

۱.۵ ۲.۰۰ ۹۹.۹۹۹۶۶٪ ۰.۰۰۰۳۴٪ ۳.۴ ۶

۱.۸۳ ۲.۳۳ ۹۹.۹۹۹۹۹۸۱٪ ۰.۰۰۰۰۰۱۹٪ ۰.۰۱۹ ۷

نرم افزار به کار برده شده برای شش سیگما

مقاله ی اصلی : لیست بسته های نرم افزاری شش سیگما

فهرست شرکت های شش سیگما

مقاله ی اصلی : فهرست شرکت های شش سیگما استنباط

شش سیگما روی صنعت تاثیر به سزایی گذاشته است و به طور وسیع به عنوان راهبرد تجارت و برای موفقیت و کمک کاربردی و خدمت ممتاز به کار گرفته شده است .به هر حال انتقادات گوناگونی درباره ی شش سیگما اوج گرفته است . فقدان اصالت

کارشناس مشهور کیفیت ژوزف ام . جوران شش سیگما را به عنوان شکل اصلی پیشرفت کیفیت توصیف کرده است ، در حالی که اعلام می کند هیچ چیز در آن جدید نیست .

شش سیگما آن چه را که ما عادت داشتیم امکانات (تسهیلات) بنامیم ، دربردارد .آن ها واژه های ظاهر فریب مانند کمربند هایی با رنگ های گوناگون دارنـد . من فکر می کنم نظریه ای که ارزش تجزیه و تحلیل دارد این است که متخصصـینی خلق کنیم که می توانند خیلی یاری دهنده باشند .

دوباره می گویم که شش سیگما یک ایده ی جدید نیست .

از دیرباز انجمن آمریکایی کیفیت قوانین تایید شده ای را مانند مهندسین قابل اعتماد مقرر کرده است . نقش مشاوران

به کارگرفتن (کمربنـدهای سیاه) به عنوان عوامل متغیر سیار ، به طور جنجالی یک کارگاه خانگی را برای آموزش و تایید کیفیت پرورش داد .بحث های انتقادی که بی جهت از شـش سـیگما توسط یک تعداد زیادی از موسـسات تجاری مشاوره ای ، تعریف می کند ، که بسـیاری از آنها نسبت به شـش سـیگما دارای نظریه ی کارشناسـی هستند ، در حالی که آن ها فقط یک درک ابتدایی از ابزارها و تکنیک هایی که در برگرفته شده است ، دارند .

برخی از افراد از چشم انـداز توسعه ی کمربنـدهای مختلف که شامل : (کمربند سبز) ، (کمربند سیاه ارشد) و (کمربند طلایی) که متوازن هستند با کارخانه های زنجیره ای مختلف و در هنرهای رزمی وجود دارند ، انتقاد می کند . تاثیرات منفی ناشناخته

۵۸ شرکت بزرگ که برنامه های شش سیگما را به آگاهی رسانیده اند ، ۹۱٪ آن ها از ۵۰۰ S&P این برنامه ها را به کاربرده اند .

این اطلاعیه در نتیجه ی تحلیل آقای چارلز هلند از موسسه ی Qualpro ( که فرآیند رقابتی پیشرفت کیفیت را پشتیبانی می کند ) می باشد .

اصل موضوع مقاله این است که شـش سـیگما اثر دارد بر آن چه که قصد انجام آن را دارد ، اما به ندرت برای تثبیت فرآیند موجود طراحی شده است و تولیدات جدید با تکنولوژی های مخرب را همراهی نمی کند . بسیاری از این ادعاها به بحث گذاشته شده بود در حالی که در خطا ، نقص و یا عدم آگاهی بودند .

هفته نامه ی تجارت بیان می کند که معرفی آقای جیمز مک نرنی از شـش سـیگما در3M ممکن است تاثیر ابتکاری خفقان آوری داشـته باشـد . آن بـه گفته ی دو اسـتاد Wharton School که می گوینـد شـش سـیگما به سـوی نوآوری فزاینـده در هزینه ی رویایی کار هدایت می کند ، استناد می کند .

این پدیـده در کتاب Going Lean بیشتر مورد بحث قرار گرفته است و اطلاعـاتی را که نشان می دهـد برنامه ی شـش سـیگمای آقای فورد ، تغییرات کمی در آینده ی آن به وجود آورده است ، فراهم می کند . استانداردهای اختیاری پایه ریزی شده

گاهی امکان دارد که ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت برای تولیـدات یا فرآیندهای خاص به خوبی کار کند اما برای دیگران خوش بینانه یا مقرون به صرفه ی اقتصادی نباشد . یک فرآیند پیشتاز به استانداردهای بالاتر نیاز دارد ، برای مثال که عملیات اعلام پست مستقیم به استانداردهای پایین تری نیازمند است . اساس و توجیه انتخاب ۶ ( برای مثال همان طور که با ۵ یا ۷ مخالفت دارد ) به عنوان عدد انحرافات استاندارد به روشنی توضیح داده نشده است .

افزون بر این مدل شش سیگما فرض می کند که اطلاعات فرآینـد همیشه بر توزیع معمولی منطبق شده است .در کاتالوگ جاری شش سیگما ، محاسبه ی نرخ های خطا برای موقعیت هایی که مدل توزیع معمولی نمی تواند به کار برده شود کاملا توضیح داده نشده است . انتقاد از جا به جایی ۵/۱ سیگما

کارشناس آمار ( دونالد جی ویلر ) تغییر ۵/۱ سیگما را به گونه ای مضحک به دلیل طبیعت اختیاری آن رد نموده است .قابلیت اجرای جهانی شش سیگما هنوز در پرده ای از ابهام است .

تغییر ۵/۱ سیگما همچنین بحث برانگیز شده است به این دلیل که در سطوح سیگمای عنوان شده ، عملکرد کوتاه مدت را جدا از عملکرد بلند مدت منعکس می کند : یک فرآیند که سطوح خطای بلند مدت دارد ، با عملکرد ۵/۴ سیگما همخوانی دارد که به وسیله ی شش سیگما به عنوان( فرآیند ۶ سیگما ) توصیف شده است .شش سیگمای پذیرفته شده ، سیستمی که نمی تواند با احتمالات توزیع معمولی اصلی هماهنگ شود را از میدان خارج می کند و این کلید اصلی رقابت درباره ی این که چگونه معیارهای شش سیگما تفسیر می شود ، می باشد .

حقیقتی که به ندرت توضیح داده شده این است که فرآیند شش سیگما در تناسب با عملکرد ۵/۴ سیگما نرخ های خطای بلند مدت خواهد داشت و نسبت به عملکرد شش سیگما بسیاری از منتقدین را برآن داشته است که بیان کنند نظریه ی شش سیگما یک ترفند اعتماد آور است . نتیجه گیری

شش سیگما ( Six sigma ) یکی از ابزارهای حل مساله است که به کار گیری صحیح این ابزار ، می تواند به طور اثر بخشی در رفع مشکلات ، همچنین ایجاد بهبود در وضعیت سازمان نقش داشته باشد . به این منظور سازمان ها بایستی درک درستی از مسایل و مشکلات خود داشته باشند همچنین از ماهیت و شیوه ی عملکرد این ابزار نیز اطلاع داشته باشند . در عرصه ی کنونی کسب و کار ،توصیف سازمان دگرگون شده است با نگرش جدید ،سازمان مجموعه ای از فرآیندهایی است که هدف آن ها ایجاد ارزش برای مشتری است و مستلزم ایجاد ارزش برای مشتری ، آفرینش ارزش در خود سازمان است . برنامه ریزی سازمانی که می خواهد رویکرد فوق را دنبال کند در وهله ی اول ورود به حوزه ی سیگماهاست و در مرحله ی بعد طی مراحل بهبود تا رسیدن به سطح شش سیگما ( Six Sigma ) یعنی ۴/۳ خطا در یک میلیون فرصت می باشد .با گذار از سیگماهای پایین تر به سیگکاهای بالاتر کانون توجه طرح های بهبود سازمان بر فرآیندها منعطف می گردد . متدولوژی شش سیگما این امکان را به سازمان ها می دهد که با بهره گیری از این متدولوژی ، خطای فرآیندها را به حداقل برساند .

پیاده سازی ، به کارگیری و بهره مندی از متدولوژی شش سیگما ، به عنوان طرح بهبود می تواند برنامه ی راهبردی اغلب سازمان ها و بنگاه های اقتصادی جهت نیل به هدف بنیادین خود یعنی ایجاد ارزش برای مشتری باشد . منابع

۱ ^. Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing, Ltd.. p. ۶. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۶,M۱.

۲ ^. a b c d e f g h i j k l Antony, Jiju. "Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective". http://www.onesixsigma.com/node/۷۶۳۰. Retrieved May ۱, ۲۰۰۸.

Motorola University - What is Six Sigma?". .^ "۳ http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۸۸,۰۰.html. Retrieved ۲۰۰۹-۰۹-۱۴. "[...] Six Sigma started as a defect reduction effort in manufacturing and was then applied to other business processes for the same purpose."

The Inventors of Six Sigma". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۹,۰۰.html. .^ "۴ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

Stamatis, D. H. (۲۰۰۴), Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, .^ ۵ Methods, and Tools, New York, New York: Productivity Press, p. ۱, ISBN ۹۷۸۱۵۶۳۲۷۲۹۲۹, OCLC ۵۲۷۷۵۱۷۸, "The practitioner of the six sigma methodology in any organization should expect to see the use of old and established tools and approaches in the pursuit of continual improvement and customer satisfaction. So much so that even TQM (total quality management) is revisited as a foundation of some of the approaches. In fact, one may define six sigma as "TQM on steroids"."

Montgomery, Douglas C. (۲۰۰۹), Statistical Quality Control: A Modern Introduction (۶ .^ ۶ ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. ۲۳, ISBN ۹۷۸۰۴۷۰۲۳۳۹۷۹, OCLC ۲۴۴۷۲۷۳۹۶, "During the ۱۹۵۰s and ۱۹۶۰s programs such as Zero Defects and Value Engineering abounded, but they had little impact on quality and productivity improvement. During the heyday of TQM in the ۱۹۸۰s, another popular program was the Quality Is Free initiative, in which management worked on identifying the cost of quality..."

Motorola University Six Sigma Dictionary". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۴- .^ "۷ ۵۸۰۴,۰۰.html-ss. Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

a b c d e f g h i j k l Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing .^ ۸ and Services. Gower Publishing, Ltd.. pp. ۲۵. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۲۵,M۱.

Motorola Inc. - Motorola University". http://www.motorola.com/motorolauniversity. .^ "۹ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

About Motorola University". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۱-۵۸۰۱,۰۰.html. .^ "۱۰ Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

Six Sigma: Where is it now?". http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs۰۳۰۶۲۴.html. .^ "۱۱ Retrieved May ۲۲, ۲۰۰۸.

a b c d e De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma .^ ۱۲ Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. ISBN ۰-۰۷-۰۵۹۸۸۱-۹.

Harry, Mikel; Schroeder, Richard (۲۰۰۰). Six Sigma. Random House, Inc. ISBN ۰-۳۸۵- .^ ۱۳
.۴۹۴۳۷-۸

Harry, Mikel J. (۱۹۸۸). The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, Illinois: .^ ۱۴
.Motorola University Press. p. ۲۵. ISBN ۹۷۸۱۵۶۹۴۶۰۰۹۲

Gygi, Craig; DeCarlo, Neil; Williams, Bruce (۲۰۰۵). Six Sigma for Dummies. Hoboken, .^ ۱۵
.NJ: Wiley Publishing, Inc.. pp. Front inside cover, ۲۳. ISBN ۰-۷۶۴۵-۶۷۹۸-۵

El-Haik, Basem; Suh, Nam P.. Axiomatic Quality. John Wiley and Sons. p. ۱۰. ISBN .^ ۱۶
.۹۷۸۰۴۷۱۶۸۲۷۳۸

Paton, Scott M. (August ۲۰۰۲). Juran: A Lifetime of Quality. ۲۲. pp. ۱۹-۲۳. .^ ۱۷
.http://www.qualitydigest.com/aug۰۲/articles/۰۱_article.shtml. Retrieved ۲۰۰۹-۰۴-۰۱

Morris, Betsy (۲۰۰۶-۰۷-۱۱). "Tearing up the Jack Welch playbook". Fortune. .^ ۱۸
http://money.cnn.com/۲۰۰۶/۰۷/۱۰/magazines/fortune/rule۴.fortune/index.htm. Retrieved
.۲۰۰۶-۱۱-۲۶

Richardson, Karen (۲۰۰۷-۰۱-۰۷). "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot". Wall Street .^ ۱۹
Journal Online. http://online.wsj.com/article/SB۱۱۶۷۸۷۶۶۶۵۷۷۵۶۶۶۷۹.html. Retrieved October
.۱۵, ۲۰۰۷

Ficalora, Joe; Costello, Joe. "Wall Street Journal SBTI Rebuttal" (PDF). Sigma .^ ۲۰
Breakthrough Technologies, Inc..
http://www.sbtionline.com/files/Wall_Street_Journal_SBTI_Rebuttal.pdf. Retrieved
.October ۱۵, ۲۰۰۷

Hindo, Brian (۶ June ۲۰۰۷). "At ۳M, a struggle between efficiency and creativity". .^ ۲۱
Business Week. http://www.businessweek.com/magazine/content/۰۷_۲۴/b۴۰۳۸۴۰۶.htm?
.chan=top+news_top+news+index_best+of+bw. Retrieved June ۶, ۲۰۰۷

Ruffa, Stephen A. (۲۰۰۸). Going Lean: How the Best Companies Apply Lean .^ ۲۲
Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits.
AMACOM (a division of American Management Association). ISBN ۰-۸۱۴۴-۱۰۵۷-X.
.http://books.google.com/books?id=_QvOGDd۶۱hkC

Wheeler, Donald J. (۲۰۰۴). The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis. SPC .^ ۲۳
.Press. p. ۳۰۷. ISBN ۹۷۸۰۹۴۵۳۲۰۶۲۳

a b ⁎Pande, Peter S.; Neuman, Robert P.; Cavanagh, Roland R. (۲۰۰۱). The Six Sigma .^ ۲۴
Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New
York: McGraw-Hill Professional. p. ۲۲۹. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. http://books.google.co.uk/books?
igma+measures+are+defined%۲۲&source=web&ots=jRU۱۹KJVwd&sig=Mv jGXg۳KoWDvCjUs-

Adams, Cary W.; تفسیر بیشتر * .ZTNyAjSZls&hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result

Gupta, Praveen (۲۰۰۳). Six Sigma Deployment. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. ISBN ۰۷۵۰۶۷۵۲۳۳. http://books.google.com/books?
۴_bhMBzLwC&printsec=frontcover&dq=Adams+Gupta&sig=۱KnCHjJxuJyILxW۳X۳oih۳hqg۱I.

* Breyfogle, Forrest W. III (۱۹۹۹). Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN ۰۴۷۱۲۶۵۷۲۱. http://books.google.com/books?
C&printsec=frontcover&dq=Breyfogle+Implementing&sig=۱pi۸SXcu_AhGdGibrTgIIGy۶۷OM.

* De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۴۲۲۲۷۷. http://books.google.com/books?
۰VHaTb۶LJ۴QC&printsec=frontcover&dq=٪۲۲six+sigma٪۲۲&source=gbs_summary_r&cad=۰.

* Harry, Mikel J.; Schroeder, Richard (۱۹۹۹). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York, NY: Doubleday. ISBN ۰۳۸۵۴۹۴۳۷۸. http://books.google.com/books?
.id=FOHKAQAACAAJ&dq=Harry+Schroeder+Sigma

Keller, Paul A. (۲۰۰۱). Six Sigma Deployment: A Guide for Implementing Six Sigma in Your * Organization. Tucson, AZ: Quality Publishing. ISBN ۰۹۳۰۰۱۱۸۴۸.
.http://books.google.com/books?id=izjUAAAACAAJ&dq=Keller+Six+Sigma

Pande, Peter S.; Neuman, Robert P. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and * Other Top Companies are Honing Their Performance. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. http://books.google.com/books?
id=ybOuvzvcqTAC&pg=PP۱&dq=Pande+Six+Sigma+Way&sig=v۴iM۹qs۳FrI-
.DT۵fwtLzk۵rmSi۴

Pyzdek, Thomas and Paul A. Keller (۲۰۰۹). The Six Sigma Handbook, Third Edition. New * York, NY: McGraw-Hill. ISBN ۰۰۷۱۶۲۳۳۸۸. http://books.google.com/books?
id=۵CCcw۴j۲gkgC&printsec=frontcover&dq=Pyzdek+Six+Sigma&ei=EDfvStGcGIeENJji-
.OQL-v=onepage&q=&f=false

Snee, Ronald D.; Hoerl, Roger W. (۲۰۰۲). Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based * on Experience with GE and Other Six Sigma Companies. Upper Saddle River, NJ: FT Press. ISBN ۰۱۳۰۰۸۴۵۷۳. http://books.google.com/books?
BRYIS۳۱iwUC&printsec=frontcover&dq=Snee+Hoerl&sig=LFCYGBWi۰dxoUdsh۸uP۵sE۶pGv g.

* Taylor, Gerald (۲۰۰۸). Lean Six Sigma Service Excellence: A Guide to Green Belt

Certification and Bottom Line Improvement. New York, NY: J. Ross Publishing. ISBN ۹۷۸-۱۶۰۴۲۷۰۰۶۸. http://books.google.co.uk/books?id=۱VdYNwAACAAJ&dq.

* Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Aldershot, UK: Gower Publishing, Ltd. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPP۱,M۱.

Retrieved from "http://en.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma" Six Sigma Six Sigma is a business management strategy originally developed by Motorola.[۱] As of ۲۰۰۹, it enjoys widespread application in many sectors of industry, although its application is not without controversy. Six Sigma seeks to improve the quality of process outputs by identifying and removing the causes of defects (errors) and variability in manufacturing and business processes.[۲] It uses a set of quality management methods, including statistical methods, and creates a special infrastructure of people within the organization ("Black Belts","Green Belts", etc.) who are experts in these methods.[۲] Each Six Sigma project carried out within an organization follows a defined sequence of steps and has quantified financial targets (cost reduction or profit increase).[۲]

Contents [hide]

References ۹ ⁕

Further reading Your browser may not support display of this image. [edit] Historical ۱۰ ⁕ overview Six Sigma originated as a set of practices designed to improve manufacturing processes and eliminate defects, but its application was subsequently extended to other types of business processes as well.[۳] In Six Sigma, a defect is defined as anything that could lead to customer dissatisfaction.[۲] Bill Smith first formulated the particulars of the methodology at Motorola in ۱۹۸۶.[۴] Six Sigma was heavily inspired by six preceding decades of quality improvement methodologies such as quality control, TQM, and Zero Defects,[۵][۶] based on the work of pioneers such as Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi and others. Like its predecessors, Six Sigma doctrine asserts that: ⁕ Continuous efforts to achieve stable and predictable process results (i.e. reduce process variation) .are of vital importance to business success

Manufacturing and business processes have characteristics that can be measured, ⁕ .analyzed, improved and controlled

Achieving sustained quality improvement requires commitment from the entire ⁕ organization, particularly from top-level management. Features that set Six Sigma apart from previous quality improvement initiatives include: ⁕ A clear focus on achieving [measurable and quantifiable financial returns from any Six Sigma project.[۲

An increased emphasis on strong and passionate management leadership and ⁕ [support.[۲

A special infrastructure of "Champions," "Master Black Belts," "Black Belts," etc. to lead ⁕ [and implement the Six Sigma approach.[۲

A clear commitment to making decisions on the basis of verifiable data, rather than ⁕ assumptions and guesswork.[۲] The term "Six Sigma" comes from a field of statistics known as process capability studies. Originally, it referred to the ability of manufacturing processes to produce a very high proportion of output within specification. Processes that operate with "six sigma quality" over the short term are assumed to produce long-term defect levels below ۳.۴ defects per million opportunities (DPMO).[۷][۸] Six Sigma's implicit goal is to improve all processes to that level of quality or better. Six Sigma is a registered service mark and trademark of Motorola Inc.[۹] As of ۲۰۰۶ Motorola reported over US$۱۷ billion in savings[۱۰] from Six Sigma. Other early adopters of Six Sigma who achieved well-publicized success include Honeywell (previously known as AlliedSignal) and General Electric, where Jack Welch introduced the method.[۱۱] By the late ۱۹۹۰s, about two-thirds

of the Fortune ۵۰۰ organizations had begun Six Sigma initiatives with the aim of reducing costs and improving quality.[۱۲] In recent years, some practitioners have combined Six Sigma ideas with lean manufacturing to yield a methodology named Lean Six Sigma.

[edit] Methods Six Sigma projects follow two project methodologies inspired by Deming's Plan-Do-Check-Act Cycle. These methodologies, comprising five phases each, bear the acronyms DMAIC and DMADV.[۱۲] * DMAIC is used for projects aimed at improving an existing business process.[۱۲]

* DMADV is used for projects aimed at creating new product or process designs.[۱۲] [edit] DMAIC The DMAIC project methodology has five phases: * Define high-level project goals and the current process.

* Measure key aspects of the current process and collect relevant data.

* Analyze the data to verify cause-and-effect relationships. Determine what the relationships are, and attempt to ensure that all factors have been considered.

* Improve or optimize the process based upon data analysis using techniques like Design of experiments.

* Control to ensure that any deviations from target are corrected before they result in defects. Set up pilot runs to establish process capability, move on to production, set up control mechanisms and continuously monitor the process. [edit] DMADV The DMADV project methodology, also known as DFSS ("Design For Six Sigma"),[۱۲] features five phases: * Define design goals that are consistent with customer demands and the enterprise strategy.

* Measure and identify CTQs (characteristics that are Critical To Quality), product capabilities, production process capability, and risks.

* Analyze to develop and design alternatives, create a high-level design and evaluate design capability to select the best design.

* Design details, optimize the design, and plan for design verification. This phase may require simulations.

* Verify the design, set up pilot runs, implement the production process and hand it over to the process owners. [edit] Quality management tools and methods used in Six Sigma Within the individual phases of a DMAIC or DMADV project, Six Sigma utilizes many established quality-management tools that are also used outside of Six Sigma. The following table shows an overview of the main methods used. * ۵ Whys

* Analysis of variance

* ANOVA Gauge R&R
* Axiomatic design
* Business Process Mapping
* Catapult exercise on variability
* Cause & effects diagram (also known as fishbone or Ishikawa diagram)
* Chi-square test of independence and fits
* Control chart
* Correlation
* Cost-benefit analysis
* CTQ tree
* Quantitative marketing research through use of Enterprise Feedback Management (EFM) systems
* Design of experiments
* Failure mode and effects analysis (FMEA)
* General linear model * Histograms
* Homoscedasticity
* Quality Function Deployment (QFD)
* Pareto chart
* Pick chart
* Process capability
* Regression analysis
* Root cause analysis
* Run charts
* SIPOC analysis (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers)
* Stratification
* Taguchi methods
* Taguchi Loss Function
* Thought process map
* TRIZ [edit] Implementation roles One key innovation of Six Sigma involves the "professionalizing" of quality management functions. Prior to Six Sigma, quality management in practice was largely relegated to the production floor and to statisticians in a separate quality department. Six Sigma borrows martial arts ranking terminology to define a hierarchy (and career path) that cuts across all business functions. Six Sigma

identifies several key roles for its successful implementation.[۱۳] * Executive Leadership includes the CEO and other members of top management. They are responsible for setting up a vision for Six Sigma implementation. They also empower the other role holders with the freedom and resources to explore new ideas for[weasel words]breakthrough improvements.

* Champions take responsibility for Six Sigma implementation across the organization in an integrated manner. The Executive Leadership draws them from upper management. Champions also act as mentors to Black Belts.

* Master Black Belts, identified by champions, act as in-house coaches on Six Sigma. They devote ۱۰۰٪ of their time to Six Sigma. They assist champions and guide Black Belts and Green Belts. Apart from statistical tasks, they spend their time on ensuring consistent application of Six Sigma across various functions and departments.

* Black Belts operate under Master Black Belts to apply Six Sigma methodology to specific projects. They devote ۱۰۰٪ of their time to Six Sigma. They primarily focus on Six Sigma project execution, whereas Champions and Master Black Belts focus on identifying projects/functions for Six Sigma.

* Green Belts, the employees who take up Six Sigma implementation along with their other job responsibilities, operate under the guidance of Black Belts.

* Yellow Belts, trained in the basic application of Six Sigma management tools, work with the Black Belt throughout the project stages and are often the closest to the work. [edit] Origin and meaning of the term "six sigma process" Your browser may not support display of this image. Graph of the normal distribution, which underlies the statistical assumptions of the Six Sigma model. The Greek letter σ (sigma) marks the distance on the horizontal axis between the mean, μ, and the curve's inflection point. The greater this distance, the greater is the spread of values encountered. For the curve shown above, μ = ۰ and σ = ۱. The upper and lower specification limits (USL, LSL) are at a distance of ۶σ from the mean. Due to the properties of the normal distribution, values lying that far away from the mean are extremely unlikely. Even if the mean were to move right or left by ۱.۵σ at some point in the future (۱.۵ sigma shift), there is still a good safety cushion. This is why Six Sigma aims to have processes where the mean is at least ۶σ away from the nearest specification limit. The term "six sigma process" comes from the notion that if one has six standard deviations between the process mean and the nearest specification limit, as shown in the graph, practically no items will fail to meet specifications.[۸] This is based on

the calculation method employed in process capability studies. Capability studies measure the number of standard deviations between the process mean and the nearest specification limit in sigma units. As process standard deviation goes up, or the mean of the process moves away from the center of the tolerance, fewer standard deviations will fit between the mean and the nearest specification limit, decreasing the sigma number [and increasing the likelihood of items outside specification.[۸

edit] Role of the ۱.۵ sigma shift Experience has shown that in the long term, processes] usually do not perform as well as they do in the short.[۸] As a result, the number of sigmas that will fit between the process mean and the nearest specification limit may well drop over time, compared to an initial short-term study.[۸] To account for this real-life increase in process variation over time, an empirically-based ۱.۵ sigma shift is introduced into the calculation.[۸][۱۴] According to this idea, a process that fits six sigmas between the process mean and the nearest specification limit in a short-term study will in the long term only fit ۴.۵ sigmas – either because the process mean will move over time, or because the long-term standard deviation of the process will be greater than that observed in the short term, or both.[۸] Hence the widely accepted definition of a six sigma process as one that produces ۳.۴ defective parts per million opportunities (DPMO). This is based on the fact that a process that is normally distributed will have ۳.۴ parts per million beyond a point that is ۴.۵ standard deviations above or below the mean (one-sided capability study).[۸] So the ۳.۴ DPMO of a "Six Sigma" process in fact corresponds to ۴.۵ sigmas, namely ۶ sigmas minus the ۱.۵ sigma shift introduced to account for long-term variation.[۸] This is designed to prevent underestimation of the defect levels likely to be [encountered in real-life operation.[۸

edit] Sigma levels See also: Three sigma rule The table[۱۵][۱۶] below gives long-term] DPMO values corresponding to various short-term sigma levels. Note that these figures assume that the process mean will shift by ۱.۵ sigma towards the side with the critical specification limit. In other words, they assume that after the initial study determining the short-term sigma level, the long-term Cpk value will turn out to be ۰.۵ less than the short-term Cpk value. So, for example, the DPMO figure given for ۱ sigma assumes that the long-term process mean will be ۰.۵ sigma beyond the specification limit (Cpk = –۰.۱۷), rather than ۱ sigma within it, as it was in the short-term study (Cpk = ۰.۳۳). Note that the defect percentages only indicate defects exceeding the specification limit that the process mean is nearest to. Defects beyond the far specification limit are not included in

.the percentages

Sigma level DPMO Percent defective Percentage yield Short-term Cpk Long-term Cpk

۰.۱۷ –۰.۳۳ ۳۱٪ ۶۹٪ ۶۹۱,۴۶۲ ۱

۰.۱۷ ۰.۶۷ ۶۹٪ ۳۱٪ ۳۰۸,۵۳۸ ۲

۰.۵ ۱.۰۰ ۹۳.۳٪ ۶.۷٪ ۶۶,۸۰۷ ۳

۰.۸۳ ۱.۳۳ ۹۹.۳۸٪ ۰.۶۲٪ ۶,۲۱۰ ۴

۱.۱۷ ۱.۶۷ ۹۹.۹۷۷٪ ۰.۰۲۳٪ ۲۳۳ ۵

۱.۵ ۲.۰۰ ۹۹.۹۹۹۶۶٪ ۰.۰۰۰۳۴٪ ۳.۴ ۶

۱.۸۳ ۲.۳۳ ۹۹.۹۹۹۹۹۸۱٪ ۰.۰۰۰۰۰۰۱۹٪ ۰.۰۱۹ ۷

edit] Software used for Six Sigma Main article: List of Six Sigma software packages]

edit] List of Six Sigma companies Main article: List of Six Sigma companies]

edit] Reception Six Sigma has made a large impact on industry and is widely employed as] a business strategy for achieving and sustaining operational and service excellence.[۲] .However, various criticisms of Six Sigma have arisen

edit] Lack of originality Noted quality expert Joseph M. Juran has described Six Sigma as] "a basic version of quality improvement", stating that "[t]here is nothing new there. It includes what we used to call facilitators. They've adopted more flamboyant terms, like belts with different colors. I think that concept has merit to set apart, to create specialists who can be very helpful. Again, that's not a new idea. The American Society for Quality [long ago established certificates, such as for reliability engineers."[۱۷

edit] Role of consultants The use of "Black Belts" as itinerant change agents has] (controversially) fostered a cottage industry of training and certification. Critics argue there is overselling of Six Sigma by too great a number of consulting firms, many of which claim expertise in Six Sigma when they only have a rudimentary understanding of the tools and techniques involved.[۲] Some commentators view the expansion of the various "Belts" to include "Green Belts," "Master Black Belts" and "Gold Belts" as a parallel to the [various "belt factories" that exist in martial arts.[citation needed

edit] Potential negative effects A Fortune article stated that "of ۵۸ large companies that] have announced Six Sigma programs, ۹۱ percent have trailed the S&P ۵۰۰ since". The statement is attributed to "an analysis by Charles Holland of consulting firm Qualpro (which espouses a competing quality-improvement process)."[۱۸] The gist of the article is that Six Sigma is effective at what it is intended to do, but that it is "narrowly designed to fix an existing process" and does not help in "coming up with new products or disruptive

technologies." Many of these claims have been argued as being in error or ill-informed.[۱۹][۲۰] A BusinessWeek article says that James McNerney's introduction of Six Sigma at ۳M may have had the effect of stifling creativity. It cites two Wharton School professors who say that Six Sigma leads to incremental innovation at the expense of blue-sky work.[۲۱] This phenomenon is further explored in the book, Going Lean, which provides data to show that Ford's "۶ Sigma" program did little to change its fortunes.[۲۲]

[edit] Based on arbitrary standards While ۳.۴ defects per million opportunities might work well for certain products/processes, it might not operate optimally or cost-effectively for others. A pacemaker process might need higher standards, for example, whereas a direct mail advertising campaign might need lower ones. The basis and justification for choosing ۶ (as opposed to ۵ or ۷, for example) as the number of standard deviations is not clearly explained. In addition, the Six Sigma model assumes that the process data always conform to the normal distribution. The calculation of defect rates for situations where the normal distribution model does not apply is not properly addressed in the current Six Sigma literature.[۲]

[edit] Criticism of the ۱.۵ sigma shift The statistician Donald J. Wheeler has dismissed the ۱.۵ sigma shift as "goofy" because of its arbitrary nature.[۲۳] Its universal applicability is seen as doubtful.[۲] The ۱.۵ sigma shift has also become contentious because it results in stated "sigma levels" that reflect short-term rather than long-term performance: a process that has long-term defect levels corresponding to ۴.۵ sigma performance is, by Six Sigma convention, described as a "۶ sigma process."[۸][۲۴] The accepted Six Sigma scoring system thus cannot be equated to actual normal distribution probabilities for the stated number of standard deviations, and this has been a key bone of contention about how Six Sigma measures are defined.[۲۴] The fact that it is rarely explained that a "۶ sigma" process will have long-term defect rates corresponding to ۴.۵ sigma performance rather than actual ۶ sigma performance has led several commentators to express the opinion that Six Sigma is a confidence trick.[۸]

[edit] See also ⁕ Business process

⁕ Design for Six Sigma [edit] References

۱. ^ Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing, Ltd.. p. ۶. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۶,M۱.

۲. ^ a b c d e f g h i j k l Antony, Jiju. "Pros and cons of Six Sigma: an academic perspective". http://www.onesixsigma.com/node/۷۶۳۰. Retrieved May ۱, ۲۰۰۸.

۳" ^. Motorola University - What is Six Sigma?". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۸۸,۰۰.html. Retrieved ۲۰۰۹-۰۹-۱۴. "[...] Six Sigma started as a defect reduction effort in manufacturing and was then applied to other business processes for the same purpose."

۴" ^. The Inventors of Six Sigma". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۹,۰۰.html. Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

۵ ^. Stamatis, D. H. (۲۰۰۴), Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, Methods, and Tools, New York, New York: Productivity Press, p. ۱, ISBN ۹۷۸۱۵۶۳۲۷۲۹۲۹, OCLC ۵۲۷۷۵۱۷۸, "The practitioner of the six sigma methodology in any organization should expect to see the use of old and established tools and approaches in the pursuit of continual improvement and customer satisfaction. So much so that even TQM (total quality management) is revisited as a foundation of some of the approaches. In fact, one may define six sigma as "TQM on steroids"."

۶ ^. Montgomery, Douglas C. (۲۰۰۹), Statistical Quality Control: A Modern Introduction (۶ ed.), Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, p. ۲۳, ISBN ۹۷۸۰۴۷۰۲۳۳۹۷۹, OCLC ۲۴۴۷۲۷۳۹۶, "During the ۱۹۵۰s and ۱۹۶۰s programs such as Zero Defects and Value Engineering abounded, but they had little impact on quality and productivity improvement. During the heyday of TQM in the ۱۹۸۰s, another popular program was the Quality Is Free initiative, in which management worked on identifying the cost of quality..."

۷" ^. Motorola University Six Sigma Dictionary". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۴-۵۸۰۴,۰۰.html-ss. Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

۸ ^. a b c d e f g h i j k l Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Gower Publishing, Ltd.. pp. ۲۵. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴. http://books.google.com/books?id=O۶۲۷۶jidG۳IC&printsec=frontcover-PPA۲۵,M۱.

۹" ^. Motorola Inc. - Motorola University". http://www.motorola.com/motorolauniversity. Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

۱۰" ^. About Motorola University". http://www.motorola.com/content/۰,,۳۰۷۱-۵۸۰۱,۰۰.html. Retrieved January ۲۹, ۲۰۰۶.

۱۱" ^. Six Sigma: Where is it now?". http://scm.ncsu.edu/public/facts/facs۰۳۰۶۲۴.html. Retrieved May ۲۲, ۲۰۰۸.

۱۲ ^. a b c d e De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. ISBN ۰-۰۷-۰۵۹۸۸۱-۹.

۱۳. ^ Harry, Mikel; Schroeder, Richard (۲۰۰۰). Six Sigma. Random House, Inc. ISBN ۰-۳۸۵-۴۹۴۳۷-۸.

۱۴. ^ Harry, Mikel J. (۱۹۸۸). The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, Illinois: Motorola University Press. p. ۲۵. ISBN ۹۷۸۱۵۶۹۴۶۰۰۹۲.

۱۵. ^ Gygi, Craig; DeCarlo, Neil; Williams, Bruce (۲۰۰۵). Six Sigma for Dummies. Hoboken, NJ: Wiley Publishing, Inc.. pp. Front inside cover, ۲۳. ISBN ۰-۷۶۴۵-۶۷۹۸-۵.

۱۶. ^ El-Haik, Basem; Suh, Nam P.. Axiomatic Quality. John Wiley and Sons. p. ۱۰. ISBN ۹۷۸۰۴۷۱۶۸۲۷۳۸.

۱۷. ^ Paton, Scott M. (August ۲۰۰۲). Juran: A Lifetime of Quality. ۲۲. pp. ۱۹-۲۳. http://www.qualitydigest.com/aug۰۲/articles/۰۱_article.shtml. Retrieved ۲۰۰۹-۰۴-۰۱.

۱۸. ^ Morris, Betsy (۲۰۰۶-۰۷-۱۱). "Tearing up the Jack Welch playbook". Fortune. http://money.cnn.com/۲۰۰۶/۰۷/۱۰/magazines/fortune/rule۴.fortune/index.htm. Retrieved ۲۰۰۶-۱۱-۲۶.

۱۹. ^ Richardson, Karen (۲۰۰۷-۰۱-۰۷). "The 'Six Sigma' Factor for Home Depot". Wall Street Journal Online. http://online.wsj.com/article/SB۱۱۶۷۸۷۶۶۶۵۷۷۵۶۶۶۷۹.html. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷.

۲۰. ^ Ficalora, Joe; Costello, Joe. "Wall Street Journal SBTI Rebuttal" (PDF). Sigma Breakthrough Technologies, Inc.. http://www.sbtionline.com/files/Wall_Street_Journal_SBTI_Rebuttal.pdf. Retrieved October ۱۵, ۲۰۰۷.

۲۱. ^ Hindo, Brian (۶ June ۲۰۰۷). "At ۳M, a struggle between efficiency and creativity". Business Week. http://www.businessweek.com/magazine/content/۰۷_۲۴/b۴۰۳۸۴۰۶.htm?chan=top+news_top+news+index_best+of+bw. Retrieved June ۶, ۲۰۰۷.

۲۲. ^ Ruffa, Stephen A. (۲۰۰۸). Going Lean: How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits. AMACOM (a division of American Management Association). ISBN ۰-۸۱۴۴-۱۰۵۷-X. http://books.google.com/books?id=_QvOGDd۶۱hkC.

۲۳. ^ Wheeler, Donald J. (۲۰۰۴). The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis. SPC Press. p. ۳۰۷. ISBN ۹۷۸۰۹۴۵۳۲۰۶۲۳.

۲۴. ^ a b *Pande, Peter S.; Neuman, Robert P.; Cavanagh, Roland R. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New York: McGraw-Hill Professional. p. ۲۲۹. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. http://books.google.co.uk/books?
igma+measures+are+defined%۲۲&source=web&ots=jRU۱۹KJVwd&sig=MvjGXg۳KoWDvCjUs-

ZTNyAjSZls&hl=en&sa=X&oi=book_result&resnum=۱&ct=result. [edit] Further reading

* Adams, Cary W.; Gupta, Praveen (۲۰۰۳). Six Sigma Deployment. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. ISBN ۰۷۵۰۶۷۵۲۳۳. http://books.google.com/books?/_bhMBzLwC&printsec=frontcover&dq=Adams+Gupta&sig=۱KnCHjJxuJyILxW۳X۳oih۳hqg۱I.

* Breyfogle, Forrest W. III (۱۹۹۹). Implementing Six Sigma: Smarter Solutions Using Statistical Methods. New York, NY: John Wiley & Sons. ISBN ۰۴۷۱۲۶۵۷۲۱. http://books.google.com/books?C&printsec=frontcover&dq=Breyfogle+Implementing&sig=۱pi۸SXcu_AhGdGibrTgIIGy۶۷OM.

* De Feo, Joseph A.; Barnard, William (۲۰۰۵). JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond - Quality Performance Breakthrough Methods. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۴۲۲۲۷۷. http://books.google.com/books?۰VHaTb۶LJ۴QC&printsec=frontcover&dq=٪۲۲six+sigma٪۲۲&source=gbs_summary_r&cad=۰.

* Harry, Mikel J.; Schroeder, Richard (۱۹۹۹). Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations. New York, NY: Doubleday. ISBN ۰۳۸۵۴۹۴۳۷۸. http://books.google.com/books?id=FOHKAQAACAAJ&dq=Harry+Schroeder+Sigma.

* Keller, Paul A. (۲۰۰۱). Six Sigma Deployment: A Guide for Implementing Six Sigma in Your Organization. Tucson, AZ: Quality Publishing. ISBN ۰۹۳۰۰۱۱۸۴۸. http://books.google.com/books?id=izjUAAAACAAJ&dq=Keller+Six+Sigma.

* Pande, Peter S.; Neuman, Robert P. (۲۰۰۱). The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance. New York, NY: McGraw-Hill Professional. ISBN ۰۰۷۱۳۵۸۰۶۴. http://books.google.com/books?id=ybOuvzvcqTAC&pg=PP۱&dq=Pande+Six+Sigma+Way&sig=v۴iM۹qs۳FrI-DT۵fwtLzk۵rmSi۴.

* Pyzdek, Thomas and Paul A. Keller (۲۰۰۹). The Six Sigma Handbook, Third Edition. New York, NY: McGraw-Hill. ISBN ۰۰۷۱۶۲۳۳۸۸. http://books.google.com/books?id=۵CCcw۴j۲gkgC&printsec=frontcover&dq=Pyzdek+Six+Sigma&ei=EDfvStGcGIeENJji-OQL-v=onepage&q=&f=false.

* Snee, Ronald D.; Hoerl, Roger W. (۲۰۰۲). Leading Six Sigma: A Step-by-Step Guide Based on Experience with GE and Other Six Sigma Companies. Upper Saddle River, NJ: FT Press. ISBN ۰۱۳۰۰۸۴۵۷۳. http://books.google.com/books?BRYIS۳۱iwUC&printsec=frontcover&dq=Snee+Hoerl&sig=LFCYGBWi۰dxoUdsh۸uP۵sE۶pGvg.

* Taylor, Gerald (۲۰۰۸). Lean Six Sigma Service Excellence: A Guide to Green Belt

Certification and Bottom Line Improvement. New York, NY: J. Ross Publishing. ISBN ۹۷۸-۱۶۰۴۲۷۰۰۶۸. http://books.google.co.uk/books?id=۱VdYNwAACAAJ&dq.
* Tennant, Geoff (۲۰۰۱). SIX SIGMA: SPC and TQM in Manufacturing and Services. Aldershot, UK: Gower Publishing, Ltd. ISBN ۰۵۶۶۰۸۳۷۴۴

## ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری

۱ ۱۱ agente for job satisfaction and increase of productivity - عوامل محرك : عبارت است از فرصت برای کسب موفقیت ، معروفیت و پیشرفت و ترفیع . ۲ – ثبات شغلی : این عامل وقتی سطح بیکاری بالا باشد ، ویژگی مهمی محسوب می شود . برای پرسنل بسیار رضایتبخش است ، شرکتی که در آن کار می کند، دارای وضع با ثباتی باشد . ۳ – حقوق : البته منظور حقوقی نیست که پرداخت می شود ، بلکه حقوقی است که معتقدند باید به آنها پرداخت شود . ۴ – پیچیدگی و تنوع شغل : در مقابل کارهای تخصصی ساده و یکنواخت ، پرسنل به کارهائی که توان ذهنی را به کار گرفته و به آنها فرصت استفاده از مهارتها ، تجربه ، خلاقیت ، ذوق و استعدادشان را می دهد ، بسیار دوست دارند . زیرا سبب ارضای تعدادی از نیازهایشان شده و باعث می گردد که خودشان را درک کنند . ۵ – شرکت در تصمیم گیری ها : پرسنل علاقه دارند استقلال داخلی و اجازه انجام کار داشته باشند ، حتی اگر این دو منجر به قبول مسئولیت باشد . آنها علاقه دارند بر روش ها و شیوه های کاری که انجام می دهند، نظارت داشته باشد . ۶ – توجه و تبحر در کار : پرسنل دوست دارند به خاطر پیچیدگی و تنوع کاری شان ، از آنها خواسته شود که توجه بیشتری به کار مبذول دارند . این امر برای آنها بدین معنی است که ، بیشتر از یک قطعه یدکی ارزش دارند ، آنها در مقابل کاری که می کنند مسئول بوده و غالبا "خودشان بازرس خود می باشند . ۷ – محصول : کارکنان علاقه دارند که نتیجه کار خود را در یک واحد تولید کامل ببینند ( محصولی که درهویت دادن به آن ، هر چند سهم ناچیزی ایفا کرده اند). ۸ – مسئول : شخصیت یک مسئول مستقیم ، اثری مهم در رضایت شغلی کارگر دارد . همچنین بسیار اهمیت دارد که مسئول مستقیم در سطح خوبی از لیاقت و شایستگی باشد . اگر کارکنان به قضاوت مسئول اعتماد داشته باشند ، طرز تلقی شان بهتر خواهد بود . ۹ – محیط : نباید از اوضاع فیزیکی کارخانه غافل بود . یک محل کار مناسب باید عموما "از نظر روشنائی ، گرما ، تهویه ، سقف ، صندلی ، رخت کن ، حمام، کمک های اولیه ، محل های (غذا خوری و استراحت ) کامل باشد تا به این وسیله کارکنان رضایت داشته و سلامت آنان تأمین گردد . ۱۰ – روحیه : دلیل عمده ای که منشأ سایر مشکلات ذکر شده است ، روحیه نداشتن کارکنان است . مدیران بویژه مدیران سطح پایین و میانی از طریق دوستی و برقراری روابط صمیمانه بین کارکنان که با هم کار می کنند ، می توانند به نحو قابل ملاحظه ای در بالا- بردن روحیه کارکنان مؤثر باشند . ۱۱ – تأثیرات خارجی معمولا" کارکنان قادر نیستند زندگی خصوصی شان را از کارشان جدا کنند و بهمین دلیل در صورت بروز مشکلاتی در محیط خارج از کار، تأثیر آن مشکلات در محیط کار بصورت آرامش نداشتن و عدم تمرکز فکر نمایان می گردد . سرپرستان و مسئولان باهوش در رابطه با شناخت مشکلات کارکنان و اقدام های ممکن برای رفع آنها عملکردشان بسیار به سبک شدن مشکلات کارکنان کمک خواهد کرد . نتیجه گیری : تعیین دستورالعملی برای ایجاد رضایت شغلی و افزایش بهره وری کار آسانی نیست ، به این معنی که شاید در عمق نظریه رضایت شغلی ، طرح ریزی دوباره ( شرح شغل ، نیازها ) و بعضی اوقات یک تغییر اساسی در نظر مدیریت ، نهفته باشد . ضمنا "طراحی سیستم ( رضایت شغلی و افزایش بهره وری ) در صورتی مؤثر خواهد بود که منافع حاصل از آن نصیب هر دو طرف (سازمان و کارکنان ) گردد .

## مدیریت بومی و جنگ نرم

محمدعلی فقیه

تجربه تاریخی مـدیریت برگزاری هیات های عزاداری حسینی، موضوعی است که نگارنده از زاویه ای متفاوت و البته بطور اجمالی به آن پرداخته و سعی وافر نموده تا اثبات کند بسیاری از مفاهیم تحقیر شده، نه تنها نقطه ضعف محسوب نمی شوند بلکه گاه مزیت نسبی فرهنگی کشور بوده و حرفی نو برای جهان به حساب می آینـد. جنـگ نرم (soft war) در مقابل جنگ سـخت (Hard war) تعریف می شود و در حقیقت شامـل هرگونه اقـدام روانی، تبلیغاتی، رسانه ای و فرهنگی است که جامعه هـدف را نشانه می گیرد و بدون درگیری نظامی و خشونت، رقیب را به انفعال و شکست می کشاند.به عبارت دیگر جنگ نرم در پی از پای درآوردن انـدیشه و تفکر جامعه هـدف است تا حلقه های فکری و فرهنگی آن را سـست کنـد و با بمباران خبری و تبلیغاتی در نظام سیاسـی ـ اجتماعی حاکم تزلزل و بی ثباتی تزریق کند (ماه پیشانیان ۱۳۸۷)معروف ترین تعریف از جنگ نرم مربوط به جوزف نای پژوهشگر برجسته آمریکایی در حوزه قدرت نرم است. او در سال ۱۹۹۰ میلادی در مجله «سیاست خارجی» شماره ۸۰ قدرت نرم را «توانایی شکل دهی ترجیحات دیگران» تعریف کرد.امروزه مؤثرترین سـلاح در جنگ نرم سلاح رسانه است که شاید معادل سلاحهای هسته ای و شـیمیایی و... در جنگ سـخت و یا بارها و بارها مؤثرتر از این سـلاحها باشـد.خصوصـیت جنگهای نوین بخصوص جنگ نرم، نامتقـارن بودن و یـا به عبارت دیگر جنگ نقطه ای است و تفاوت آن با جنگهای کلاسـیک آنست که در هر نقطه ای ممکن اسـت انسـان مورد تهـاجم واقع است و نیازی به حضور در جبهه کلاسـیک جنگ نیست و البته برای هر فرد نیز امکان دفاع نامتقارن وجود دارد.از طریق مهمترین سلاح این جنگ، یعنی رسانه، امکان هدف قرار دادن دشمن حتی در حریم شخصی و مأمن او وجود دارد. و البته بر خلاف نظریه معروف مارشال مک لوهان جامعه شـناس کانادائی که معتقـد است خود رسانه مهمتر از پیام است (بیریوکف ـ ترجمه حفاظی ۱۳۷۲)، این محتوا و پیام رسانه است که تیر خلاص را بر مغز هدف شـلیک می کند و آنرا از پای درمی آورد.شـیوه هـا و تـدابیر گونـاگونی برای تبلیغـات د رعرصه های مختلف بخصوص عرصه های سیاسـی و عقیـدتی بیان شـده است. یکی از این روشها که تأثیرگذاری آن به اثبات است، روش «لقب گذاری» است.این روش که به معنی برچسب منفی به یک اندیشه زدن است، به منظور وادار ساختن مخاطبان به وازدن و محکوم کردن یک اندیشه یا برنامه (بدون ارائه دلیل یا گواه) بکار می رود.این نوع تبلیغ طبیعتـاً در تبلیغات تجاری رواج چنـدانی نـدارد چرا که رقبا از نام بردن محصولات یکـدیگر حتی به منظور انگ زدن خودداری می کننـد. ولی در تبلیغـات سیاسـی و اعتقـادی، برچسب زدن متـداول و مورد اسـتفاده است. (دادگران ۱۳۸۴)تحقیر و تمسـخر واژه ها، نمادها، شخصـیتها و دیگر شاخصـهای هویت ملی ملتها، یکی از موثرترین راه کارهای تجربه شده توسط نظام سـلطه است. بطوریکه در بندهای مختلف «شـیوه های کنش خشونت پرهیز» ۱۹۸ مـاده ای «جین شارپ» برای براندازی نرم حکومتهای غیرهمسو نیز مورد تاکیـد واقع شده است.وقتی با هر روشـی فرد از هویت خود جدا شود و نسبت به تعلق به آن بی تفاوت شود قطعه مکمل پازل مورد اسـتفاده قرار می گیرد.قطعه مکمـل این پازل ارائه ارزشـها و سـبکهای جایگزین است. مثل بادکنکی که تا وقتی با ریسـمان به زمین متصل باشد در مقابل وزش نسـیم مقاومت می کند و از اصل خود جدا نمی شود ولی همین که با وسیله ای، ریسمان بریده شود آن وقت است که با هر نسیمی به سوئی خواهد رفت، و این حکایت انسان بریده از هویت خود است که براحتی و مکرراً جذب افکار و عقاید مختلف می شود.با این مقدمه، موضوع ترویج معانی تمسخرآمیز برای واژه های ارزشمند بومی مثل ملّا (فاضل)، عبدالله (بنده خـدا)، غضـنفر (شیرخدا) و ... قابل تأمل و رواج اصـطلاحاتی همچون، کوچه علی چپ (به مفهوم کجراهه)، به امان خدا رها شدن (به مفهوم بی پنـاه مانـدن)، هیـأتی کـار کردن (به مفهوم بی برنـامه بودن)، پنجاه و هفتی فکر کردن (به مفهوم تفکر منسوخ شـده و قـدیمی)، بسـیجی بی ترمز (به مفهوم بدون تدبیر کارکردن) و غیره بطور جدی مورد شک و تردید می باشد، به ویژه که هر یک از این عبـارات و واژه هـا حامـل انرژی، پیـام و حرکت هسـتند.علی ایحال در بطن نکات پیش گفته، برای صاحبان فکر و انـدیشه، پیام

هشیار باش نهفته است تا وظایف تاریخی خود را در قبال حفاظت از ذخائر فرهنگی کشور با دقت بیشتری به انجام رسانند.پر واضح است یکی از راههای مهم ایمن سازی و نشر عناصر فرهنگی، علمی کردن و تئوریزه نمودن آنهاست.به خاطر دارم در اواسط دهه ۱۳۷۰ صاحب نظری، در جمع محققان مدیریت کشور پیشنهاد کرد، با توجه به اینکه حاصل بیش از یک دهه تجربه موفق مدیریتی در جهاد سازندگی، به عنوان مدل بومی «مدیریت جهادی» قابلیت نظریه پردازی و عرضه به جهان را دارد روی این مسئله کار تحقیقی صورت گیرد، ولی متاسفانه نه تنها این چنین نشد بلکه اساساً این گونهٔ مدیریتی پس از ادغام و یا به عبارت دقیق تر انحلال جهاد سازندگی به فراموشی سپرده شد.این مقاله در پی آنست تا یکی دیگر از ذخیره های فرهنگی کشور را که ظرفیت تئوریزه شدن داشته و از قضا دچار همین بلیه تخطئه و تحقیر شده است را معرفی نماید.تجربه تاریخی مدیریت برگزاری هیات های عزاداری حسینی، موضوعی است که نگارنده از زاویه ای متفاوت و البته بطور اجمالی به آن پرداخته و سعی وافر نموده تا اثبات کند بسیاری از مفاهیم تحقیر شده، نه تنها نقطه ضعف محسوب نمی شوند بلکه گاه مزیت نسبی فرهنگی کشور بوده و حرفی نو برای جهان به حساب می آیند.باید خود را باور کنیم و بپذیریم که تا چند قرن پیش منشأ تولید و صدور علم در جهان بوده ایم و بسیاری از بنیانهای علمی جهان غرب بر پایه های مطالعات و تحقیقات دانشمندان شرقی، ایرانی و اسلامی پایه گذاری شده است، ما باید اراده کنیم تا جایگاه خود را بازیابیم.بررسی ها نشان می دهد از ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد، نظریه های گوناگونی همچون «طراحی و برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، حفظ سوابق به عنوان ابزار کنترل، تمرکززدائی، تخصص گرایی، شرح شغل، تدوین صفات مشخصه رهبر اثربخش، مبانی حکومت عدالت گستر و ... توسط مصریها، چینی ها، ایرانی ها و بزرگان اسلامی همچون امام علی(ع)، نظریه پردازی و ثبت شده است (رضائیان ۱۳۸۷) که آخرین آنها تصویب نامه امام علی(ع) به مالک اشتر نخعی تحت عنوان منشور حکومت عدالت گستر، توسط سازمان ملل متحد در سال ۱۳۷۳ می باشد، و این در حالی است که ورود غرب به این عرصه به سالهای بعد از انقلاب صنعتی یعنی حدود دهه ۱۷۵۰ میلادی برمی گردد که البته به دلیل ثبت تجربیات و تئوریزه کردن دستاوردهای علمی خود، امروزه اکثر نظریه های قابل ارائه و آموزش، مربوط به غرب است.هرگاه سخن از اصول علمیِ مدیریتی همچون «برنامه ریزی»، «سازماندهی»، «هماهنگی»، «وحدت مدیریت»، «نظم»، «انضباط»، «شایسته سالاری»، «روابط انسانی»، «مدیریت سیستمی»، «نظریه اقتضائی» و اخیراً «سازمان یادگیرنده» به میان می آید بلافاصله به یاد صاحب نظران غربی از قبیل هنری فایول، ماکس وبر، التون مایو، ابراهام مازلو، پیتر سنگه و غیره می افتیم. در حالیکه با کمی توجه به تاریخچه مدیریت برگزاری هیأت های عزاداری شیعیان طی حدود ۱۰۰۰ سال اخیر، به نکات قابل تأمل زیادی در حوزه مدیریت برمی خوریم.توجه به فرایند تشکیل هیأت ها در ایام محرم و بخصوص روز عاشورا خالی از فایده نیست:برای شکل گیری یک هیأت ممکن است یک یا چند بانی، داوطلبانه هزینه های اولیه و یا محل برگزاری و یا تجهیزات مورد نیاز را تقبل کرده باشند. این فرد یا افراد بطور طبیعی مورد احترام مردم وعزاداران هستند. شاید در نگاه اول انتظار این باشد که یکی از این افراد در مسند مدیریت هیأت قرار گیرند.ولی واقعیت جز این است و عملاً ـ مدیریت هیأت بطور خودکار و در یک فرایند طبیعی به فردی از میان عزاداران (گروه مرجع Reference group) سپرده می شود که ویژگی هایی مثل تجربه برگزاری هیأت، مقبولیت عمومی، ارتباط قوی با مردم، جذابیتهای شخصیتی و نفوذ کلام و ... را دارا باشد.مدیر منتخب که در نقش رهبر فکری جامعه هدف (social leadership) ظاهر می شود و با استفاده از قدرت ناشی از خصوصیات فردی خود (referent power) و نه قدرت قانونی (ligitimate power)، امور را رهبری می کند و با توجه به اینکه اطمینان و اعتماد نسبتاً کاملی بین او و افراد تحت مدیریتش (عزاداران) وجود دارد، رابطه ای صمیمانه و محترمانه فیمابین حاکم است. لذا تصمیم گیری ها برای برگزاری هر چه بهتر مراسم، بصورت کاملاً مشارکتی (participative management) انجام می شود و اینطور نیست که شخصی که در جایگاه مدیریت هیأت قرار گرفته بصورت فردی تصمیم بگیرد و برای اجرا آنرا ابلاغ کند، بلکه برای تصمیم های مهم، همه دست اندرکاران را در گوشه ای

ازمسجد یا حسینیه جمع می کند و موضوع را مطرح و تصمیم نهائی با مشارکت اعضا اتخاذ می گردد و البته چون تقسیم کار (division of work) مناسبی بین اعضا انجام شده و مسئولیت ها و اختیارات (Responsibility and authority) هم متناسب با توانایی افراد مشخص شده است، بنابراین امور با تفویض اختیار (Delegation of authority) حداکثری و بصورت غیرمتمرکز (uncenteralization) و با هماهنگی مطلوب انجام می شود. روابط غیررسمی (Unformal communication) و دوستانه حاکم بر فرایند اجرای مراسم، اثربخشی (Effectiveness) آنرا افزایش می دهد و به اهداف از پیش تعیین شده نزدیک می نماید. در چنین جوی به افراد آزادی عمل در اعمال خلاقیت ها داده می شود بطوریکه در اغلب هیأت های عزاداری افراد آزادند در حیطه مسئولیت خود خلاقیت و نوآوری داشته باشند و آنرا به راحتی به اجرا بگذارند و در این گونه موارد منتظر تصویب مقامات بالاتر نمی مانند خلاقیت در نحوه نواختن طبل و سنج و یا نحوه زنجیر یا سینه زنی و یا روش اجرای مداحی و ... نمونه ای از آنهاست.در فرایند مدیریت یک هیأت، همه اعضاء بدون آنکه محدودیت داشته باشند به شیوه های نو، برای رفع مشکلات، راه حل های جدید ارائه می دهند. از این فرایند امروزه با اصطلاح سازمان یادگیرنده (Learning orgonization) یاد می شود که از جمله تفکرات جدید مدیریتی محسوب می شود. براساس تعریف پیتر سنگه، در این نوع سازمان ها که با محیط متغیر و ناآرام امروز تناسب دارد، همهٔ افراد درگیر شناخت و حل مسائل اند. (ریچارد ردونت، ترجمه طاهره فیضی، ۱۳۸۷)با توجه با اینکه انگیزه عزاداران، درونی و در اوج خود می باشد، احساس مسئولیت و حس خودپائی و خودکنترلی (Auto control) در انجام امور محوله، به صورت فوق العاده وجود دارد و این در حالیست که در عصر حاضر جوامع مختلف می کوشند خودکنترلی را در سازمانهای خود تحقق بخشند اما تاکنون موفقیتی تام نداشته اند (الوانی ۱۳۸۶) برای افراد عضو هیأت مهم نیست که چه میزان مسئولیت با چه جایگاه سلسله مراتبی به آنها واگذار شده، مهم آنست که این مسئولیت را برای کسب رضایت خدا و خشنودی روح مقدس حضرت سیدالشهدا(ع) با بالاترین سطح کیفیت انجام دهند.در این نوع مدیریت، افراد برای قرار گرفتن در جایگاه سلسله مراتبی بالاتر با هم رقابت نمی کنند و برعکس، هر فردی سعی می کند داوطلب کارهای سخت تر شود تا اجر بیشتری نصیبش شود، بهمین دلیل شایسته سالاری (suitability system) یکی از ویژگی های نمایان و بارز مدیریت هیأتی است. افراد شایسته برای هر پستی، در یک فرایند طبیعی و سالم انتخاب و در مسند امور قرار می گیرند و در صورتی که به اشتباه، فرد ناشایست در جایگاه غیر واقعی قرار گیرد به طور خود کار از مقام خود منعزل می گردد و فرد شایسته تر جایگزین می شود. فرض کنید فردی که توانمندی لازم را برای هماهنگ کردن افراد برای سینه زنی و یا هدایت دسته عزاداری در مسیر حرکت دارا نیست، به اشتباه در این جایگاه قرار گرفته باشد، با اولین خطا د رعمل، خیلی زود برای آنکه روند مراسم دچار اختلال نشود فردی که خود را شایسته تر می داند، داوطلب شده و جایگزین می گردد.نظم از ویژگی های مهم دیگر این نوع مدیریت است. نظم (order) برای گردش صحیح کارها یک ضرورت است و معنای آن انتخاب صحیح افراد و قرار دادن آنها در جای مناسب خود و انتخاب درست تجهیزات و استفاده مناسب از آنها می باشد (رضائیان، ۱۳۸۷) در حقیقت این معنا دو قسمت دارد که قسمت اول آن همان مفهوم شایسته سالاری است که درباره آن قبلاً صحبت کردیم و بخش دوم نیز مربوط به استفاده مناسب از تجهیزات و امکانات است که با توجه به اینکه تجهیزات هیأت با استفاده از نذورات مردم تهیه می شود و به لحاظ اعتقادی، هرگونه سهل انگاری در خرید، نگهداری و استفاده از آنها، مستلزم ضمان شرعی و پذیرفته نشدن کل زحمات در نزد خداوند می باشد، بنابراین همه دست اندرکاران با وسواس خاصی به این امر می پردازند.ویژگی بارز دیگری که در مدیریت هیأت ها مشاهده می گردد هماهنگی (coordinating) و ساختار آزاد(free from organization) و منعطف آنست، برنامه های یک هیأت عزاداری معمولاً از چند بخش مختلف تشکیل می شود. ۱. تمهید مقدمات قبل از آغاز ماه محرم ۲. برنامه های اجرائی هر شب اعم از مراسم و پذیرائی ۳. و برنامه خاص روز عاشورا که به دلیل گستردگی، حضور همزمان دسته های عزاداری در مسیرها،

محدودیت زمانی (حدود ۴ ساعت)، بسته بودن زمان پایان مراسم (وقت نماز)، افزایش ناگهانی عزاداران شرکت کننده، اجرای نماز جماعت در خیابانها در یک زمان مشخص، پذیرائی از تعداد بسیار زیاد و غیرقابل پیش بینی افراد بعد از نماز جماعت و نظافت محیط پس از پایان پذیرایی و مراسم است. که باید به دقت برنامه ریزی و هدایت شود.تصور اینکه اجرای موفق این تعداد برنامه، بخصوص برنامه های متراکم و همراه با محدودیت های فراوان زمانی و مکانی روزعاشورا، باحضور ۷۰ ـ ۶۰ میلیون نفر (در کشور ما به عنوان نمونه) با فرهنگهای گوناگون و در نهایت، پذیرایی این خیل میلیونی با بهترین مواد اولیه (مطابق نیت نذرکنندگان) و با محترمانه ترین شکل ممکن، چگونه بدون رعایت نظم، انضباط، هماهنگی، سازماندهی دقیق و مدیریت و هدایت ماهرانه امکان پذیر است، فکر هر انسان اهل تحقیقی را به تأمل وامی دارد.نتیجه اینکه در مدیریت هیأت های عزاداری در طی قرون گذشته، ویژگی هایی وجود داشته است که بسیاری از آنها امروزه به عنوان آخرین یافته های بشر در حوزه مدیریت مطرح است، خصوصیاتی همچون قدرت تطبیق با تغییرات محیطی با حفظ اصالت محتوائی، شایسته سالاری، تمرکززدائی، ساختار منعطف و آزاد، خودکنترلی، سازمان یادگیرنده و ... که هر یک در کشورهای غربی مایه فخر و مباهات علمی آنهاست.البته ممکن است برخی شبهه کنند که در هیأت های عزاداری، مردم به صورت داوطلبانه و خودجوش و با نیت معنوی حضور می یابند و این روش در سازمانهای اداری و اقتصادی قابل اجرا نیست. که در پاسخ این شبهه باید گفت تفاوت این دو، به ماهیت سازمان به معنای اقتصادی بودن یا نبودن مربوط نیست بلکه به تفاوت جهان بینی و ارزش های حاکم بر ساختارهای مدیریتی ربط دارد.دو جهان بینی اومانیستی و توحیدی، دو مدل مدیریتی کاملاً متفاوت تولید می کند در جهان بینی انسان محور، اصالت با لذت و سود فردی است و برای رسیدن به این هدف اگر لازم باشد، اصول اخلاقی می توانند نسبی تلقی شود و یا عدالت می توانند قربانی شود و این دیدگاه، سبک خاصی از مدیریت را طلب می کند که در آن هیچ اصل ثابتی به رسمیت شناخته نشود. ولی در مدیریت مبتنی بر جهان بینی توحیدی، محور، اصول ثابتی مثل عدالت است و هدف مدیران از رسیدن به کرسی قدرت، تامین منافع مادی و معنوی انسان ها و برقراری عدل است نه منافع شخصی. از جمله معیارهای مدیریت مبتنی بر ارزشهای اسلامی، تلاش (لیس للانسان ماسعی)، علم آموزی (اطلب العلم من المهد الی اللحد)، بهره وری (کثیرالمعونه قلیل المؤونه) استفاده از همه مواهب و لذات دنیوی در راستای ساختن آخرت (الدنیا مزرعه الاخره) و عدالت از طریق روابط انسانی توزیع عادلانه درآمد، انفاق و دیگر ارزشهای منطبق با فطرت بشر می باشد پس نتیجه می گیریم که سبک های مدیریت اسلامی، اعم از سبک «مدیریت علوی» و یا مدل تجربه شده «مدیریت جهادی» در جبهه ها و یا شیوه مدیریت حاکم بر مراسم عزاداری اباعبدالله الحسین(ع) همه در یک معنا مشترکند و آن ارزشهای حاکم بر آن هاست و یقیناً سازمانهای صنعتی و اقتصادی هم با این سبک مدیریتی، برونددادی به مراتب کیفی تر از سبکهای مدیریتی مبتنی بر ارزشهای مادی خواهد داشت.محمدعلی فقیهمدرس دانشگاه / مدیر مسئول نشر شاهد و مدیرکل اداره انتشارات و اطلاع رسانی بنیاد شهید و امور ایثارگران۱۶/۹/۸۹اول محرم الحرام ۱۴۳۲***منابع:۱. ماه پیشانیان، مهسا (۱۳۸۸)، امنیت نرم و چهره ژانوسی رسانه ها، تهران، فصلنامه علمی ـ ترویجی رسانه، سال بیستم شماره ۲۲. ن ـ س ـ بیریولف (۱۳۷۲) ـ تلویزیون و دکترین های آن در غرب، ترجمه محمد حفاظی، تهران، انتشارات مرکز مطالعات رسانه ها ـ ص ۱۵۴۳. دادگران، سیدمحمد (۱۳۸۴)، افکار عمومی و معیارهای سنجش آن، تهران، انتشارات مروارید، ص ۱۲۴۴. رضائیان، علی (۱۳۸۷) مبانی سازمان و مدیریت، تهران، انتشارات سمت، ص ۳۶۵. دفت، ریچارد (۱۳۸۷)، عصر جدید مدیریت، ترجمه طاهره فیضی و محمدعلی سرلک، تهران، نشر گستره، ص ۸۵۶. الوانی، مهدی ۱۳۸۶، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، ص ۱۳۹

## شش سیگما برای مدیران

مترجم: دکتر پروانه شاهنوری امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم

وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند.

شش سیگما برای مدیران؛ ۲۴درس مفید برای درک و کاربرد اصول شش سیگما در همه سازمانهاتلخیص: ملیحه حاتمی کندرینام کتاب: شش سیگما برای مدیرانتألیف: Greg Brueمترجم: دکتر پروانه شاهنورینوبت چاپ: ۱۳۸۷ چاپ اولتعداد صفحه: ۹۶ صفحهتیراژ: ۱۶۰۰ جلدلیتوگرافی: مشهد اسکنرچاپ: سعیدشابک: ۴-۷۲-۶۶۵۷-۹۶۴ مقدمه: امروزه بر هیچ کس پوشیده نیست که ارتقا کیفیت به خودی خود تحقق پیدا نمی‌کند بلکه مستلزم وجود شرایط سازمانی مناسب و روش‌های علمی تأیید شده‌ای است که در عمل، آزمون خود را به طور موفقیت آمیز به اثبات رسانیده باشند. شش سیگما یکی از متدلوژی‌های پیشرفته‌ای است که توانسته با تلفیق اصول مهندسی و آماری، سازمان‌ها را در اقصی نقاط جهان جهت ارتقا سطح کیفیت محصولات و خدمات یاری دهند.رویکرد شش سیگما در مدیریت همه آنچیزی است که به شما در تشخیص آنچه باید بدانید و نمی‌دانید، کمک می‌کند. شش سیگما موجب قرار گرفتن در موقعیتی می‌گردد که در آن خطاها و دوباره کاریها (که هم هزینه مالی و هم هزینه زمانی دارد و باعث از دست رفتن فرصتها و مشتری می‌شود)، کاهش می‌یابد.»تعریف شش سیگما:شش سیگما روشی برای بهبود بهره‌وری و سودآوری است و یک ابزار آماری حل مشکلات، تشخیص و کمی کردن اتلاف و نشان دادن گامهای بهبود، می‌باشد.تاریخچه‌ی شش سیگما:داستان شش سیگما از سال ۱۹۸۰ در شرکت موتورولا شروع شده است. در همان سال‌ها مهندس بیل اسمیت در جریان بازرسی و آزمایش‌هایش نتوانست همه محصولات معیوب را پیدا کند و این محصولات بوسیله مشتریان کشف شدند. محصولات معیوب موجب شدند که پروژه شکست بخورد. در آن زمان نرخ محصولات معیوب بسیار بالاتر از آن چیزی بود که تست محصولات نهایی نشان می‌داد. به نظر اسمیت بهترین راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود راه حل جهت کاهش یا حذف کردن محصولات معیوب، بهبود فرایند خصوصاً در اولین مراحل است. و این شد که او استانداردهای شش سیگما را تنظیم کرد. مایکل هاری مدیر کیفیت در شرکت موتورلا، این روش شناسی را به عنوان حذف کننده اتلاف در فرآیند نام نهاد.اسناد و مدارک نشان می‌دهد آنها در طی ۱۵سال ۱۶بیلیون دلار صرفه‌جویی داشتند.لاری بوسیدی از شرکت Allied Signal و جک ولچ از جنرال الکتریک برنامه‌های شش سیگما رادر شرکت‌هایشان آغاز کردند.۵۰۰ ، Allied Signal میلیون دلار در سال و ۸/۱ ، Honeywell بیلیون دلار در چهار سال، صرفه‌جویی داشتند.به راستی که این صرفه جوییها ممکن بود، چرا که سطوح بالای نوسانات در فرایندهای کسب و کار و نوساناتی که عیبها و اتلافات را بوجود می‌آورند، هزینه‌هایی بالاتر از مقدار لازم ایجاد می‌کنند. عملکرد بیشتر شرکتها به اندازه چهار سیگماست (حدود ۶۲۱۰ معیوب در هر میلیون تولید). بکار گیری شش سیگما فرایندی تقریباً بدون عیب ایجاد می‌کند (حدود ۴/۳ معیوب در هر میلیون تولید). در فرآیند تولید کالا و خدمات ۹۹۹۷/۹۹٪ احتمال کامل و بدون عیب بودن وجود دارد.) حذف نمودن نقص و عیب، حذف کردن عدم رضایت از کالا و خدمات است.شش سیگما، سئوالات سختی از شما می‌پرسد و برای آنها باید راه‌حل ارائه کنند. شش سیگما نوسانات را که در فرآیندها وجود دارند را محدود یا حذف می‌کند، فرهنگهای کسب و کار را تغییر می‌دهد و زیرساختهایی را که برای شروع کردن و نگهداشتن بهره‌وری، سودآوری بیشتر و نرخ بالاتر رضایت مشتری، نیاز دارید، ایجاد می‌نماید. ارزش آن در تغییر جهت فرهنگ شرکت از راضی بودن از شرایط موجود به سوی انجام بهینه امور، است. شش سیگما سیستمی است که رهبری توانمند و مشارکت کارکنان را با یکدیگر ترتیب می‌دهد. به علاوه، مزایای شش سیگما تنها مزایای مالی آن نیست. در سازمانی که شش سیگما در آن بکار گرفته می‌شود، افراد سطوح مختلف می‌فهمند که درک بهتر مشتریان، ایجاد فرآیندهای شفاف تر، استفاده از معیارهای معنادار و ابزارهای بهبود قدرتمند باعث اثر بخشی بیشتر و سردرگمی کمتر آنها می‌گردد و غالباً پاداشی را نیز برایشان به همراه خواهد داشت. پس برای

اجرای شش سیگما در کار باید مدیران در کلیه سطوح اعم از مدیران عالی تا مدیران عملیاتی، در برابر سرمایه‌گذاری منابع متعهد باشند و از همان ابتدای شروع برنامه شش سیگما تا اجرا و ارتقاء آن، برنامه را پشتیبانی نمایند.مدیران باید به این نکته توجه داشته باشند که: «کارمندان بزرگترین داراییهای هر شرکتی هستند، دانش و ابزارهای شش سیگما می‌تواند به آنها پتانسیل زیادی برای دگرگون کردن شرکت‌ها بدهد.» عیبها را کاهش دهید تا هزینه‌های اضافی قطع گردد.در همه سازمانها هزینه‌های پنهان عیوب بسیار زیاد وجود دارد که تأثیر مالی آن بر بهره‌وری، رضایت مشتری و سودآوری چشمگیر می‌باشد. شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشکلات موجود در فرایندتان را بشناسید و عیبهایی را که هزینه زمانی، پولی، فرصتی و هزینه‌های مربوط به از دست دادن مشتری ایجاد می‌کنند، را کاهش دهید.نام «شش سیگما» از یک سطح از کیفیت آمده است: انجام فعالیتها در سطح شش سیگما یعنی فقط ۳/۴ معیوب در یک میلیون فرصت (DPMO) . سیگما حرفی است در الفبای یونانی که در آمار برای نشان دادن انحراف استاندارد از آن استفاده می‌شود و میزان نوسان را اندازه‌گیری می‌کند.بیشتر سازمانها در امریکا در سطح سه تا چهار سیگما فعالیت دارند. عیوب موجود در این سازمانها به اندازه ۲۵٪ درآمد آنها، هزینه‌های زمانی، اتلافات و هزینه کارگر ایجاد می‌کند.شش سیگما به شما کمک می‌کند که مشخصات حیاتی برای مشتریان را پیدا کنید، فاکتورهایی که در مشخصات فوق تأثیر گذار هستند را تشخیص و نوسان را در این فاکتورهای کلیدی کاهش دهید.البته اجرای روش شناسی شش سیگما هزینه‌هایی به همراه دارد. هزینه‌های زمان، منابع، مشاوره، آموزش و بهبود. ولی بازگشت سرمایه‌گذاری در آن نشان می‌دهد که ارزشش را دارد. وقتیکه عیوب و عدم کارایی را کاهش می‌دهید بطور طبیعی هزینه‌ها باز گردانده می‌شوند.همیشه آنچه که مشتریان از ما انتظار دارند آن چیزی نیست که ما فکر می‌کنیم. و گاهی مشخصاتی از محصولات و خدمات برای مشتریان از نظر کیفیت حیاتی است که ما حتی به آن فکر نکردیم و آن را در نظر نگرفتیم پس به وسیله‌ی شش سیگما می‌توانیم؛ خواسته‌های مشتریان خود را بدانیم و به همین ترتیب روی تعدادی از فاکتورهای حیاتی متمرکز شویم تا بیشترین کارایی را در بهبود فرآیند داشته باشیم و در نهایت این را نیز به خاطر داشته باشیم. نوسان کم، کمترین عیب‌ها را به همراه دارد عیب‌های کمتر بالاترین رضایت مشتری و کمترین هزینه‌ها را به دنبال خواهد داشت.«شش سیگما هیجان انگیز است. اما نیازمند تحمل فشار، استقامت ذهنی و رعایت موارد بالا می‌باشد. اجرای آن اعتقادی راسخ برای پیگیری در هر جزء از عملیات کسب و کار تا به انتها، را می‌طلبد». واحدهای اندازه‌گیری مناسبی را برای کسب و کار خود تنظیم کنید.واحدهای اندازه‌گیری در شش سیگما بسیار اساسی هستند. اگر بتوان فرایندها را اندازه گیری کرد آنها بهتر درک می‌شوند در نتیجه باعث بهبود و کاهش هزینه‌ها است.بسیاری از شرکت‌ها با شعار «ما برای کیفیت متعهد شده‌ایم» را سر می‌دهند اما این موضوع هم مانند بسیاری از دیگر شعارهایشان فقط در حد یک شعار است. چرا که بسیاری از مدیران نمی‌توانند بسیاری از مقبولات خود را با این اصول تطبیق دهند. اما اگر آنها واحدهای اندازه‌گیری مناسبی داشته باشند در این صورت این شعار کمی به تحقق خود نزدیک می‌شوند برای این امر لازم است که همان‌طور قبلاً گفتیم از مشتریان خود شروع کنید. مدیران را باید درگیر کار کرد وقتی مدیران عالی تصمیم به بهبود فرآیند می‌گیرند همه‌ی واحدها باید مطابق با استراتژی‌های شرکت عمل کنند و تغییراتی را که لازم است اعمال نمایند همه‌ی آنها باید به نتایج پایانی خط اتصال پیدا کنند چرا که نتایج پایانی در برنامه‌ی شش سیگما بسیار با اهمیت است و این برنامه و نتایج مالی ملموس متمرکز است به وسیله‌ی شش سیگما می‌توان (DPMO) یا تعداد معیوب‌ها در یک میلیون فرصت، (COPQ) هزینه‌ی کیفیت ضعیف، هزینه‌های بازرسی، اصلاح، دوباره کاری، قراضه‌های ایجاد شده، جایگزینی و دوباره سازی، شکایات و ضررهای مشتریان و بقیه فعالیتهایی که در سازمان‌ها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کنند را محاسبه کرد. البته باید تعداد واحدهای اندازه‌گیری را محدود کرد واحدها باید ساده باشند به روشنی بتوان اطلاعات مورد نیاز را بدست آورد و برای همه‌ی سطوح این پروژه‌ها قابل درک باشند پس در این مورد باید بتوان تشخیص داد که کدام عوامل در کیفیت برای مشتریان حیاتی است، موضوعات مهم را اندازه‌گیری کنیم سؤالاتی را که در

حین کار می‌پرسیم نیز به چالش اندازیم.«بنیان نهادن واحدها نیاز به صرف وقت، تمرکز و منطق دارد. همچنین به رهبری نیاز دارد. شما به عنوان مدیر باید الگویی از تفکر بحرانی و جسارت برای به چالش کشیدن تغییرات موقعیت و مفروضات نهفته باشید.» از آمار استفاده کنید.همان طور که قبلاً اشاره شد. اصل اساسی در شش سیگما کاهش نوسان در کیفیت ستاده‌هاست. برای کاهش نوسانات هم باید قادر باشیم آنها را اندازه‌گیری نماییم.با یک مثال ساده آنرا بیان کنیم – کاهش دادن نوسان زمان مونتاژ در سه خط تولید را در نظر بگیرید. ابتدا زمان را برای تولید هر واحد محصول در هر خط اندازه‌گیری می‌نمایید، این کار را ۱۰۰ بار تکرار می‌کنید. تنوع زمان تولید چقدر است؟ شش سیگما از انحراف استاندارد (سیگما) برای اندازه‌گیری نوسان نسبت به میانگین استفاده می‌کند. انحراف استاندارد را برای زمان تولید در هر خط محاسبه می‌کنید. (با استفاده از نرم‌افزارها).سپس ارزش‌های بدست آمده را در جدول توزیع فراوانی (یا منحنی هیستوگرام) قرار می‌دهید. اگر تعداد فراوانی آنها به اندازه کافی باشد منحنی توزیع شما به شکل زنگوله خواهد شد. در توزیع نرمال، ۲/۶۸٪ از فراوانی‌ها در محدوده یک سیگما از میانگین، ۵/۹۵٪ در محدوده دو سیگما و ۷/۹۹٪ در محدوده سه سیگما خواهد بود.سپس تعیین می‌کنید که چقدر نوسان برای مشتریانتان قابل قبول است. آنچه که شما در شش سیگما بدنبال آن هستید فرایندی است که همه ورودیهای آن بین بالا و پایین‌ترین حد مشخصات باشد حتی اگر میانگین‌ها ۵/۱ سیگما جابجا شوند. و بدین‌وسیله می‌توانLSL. و USL بالاترین و پایین‌ترین حد مشخصاتی که هر خط باید داشته باشد تعیین کرد بعد انحراف استاندارد را برای هر خط با فاصله بین میانگین همان خط مقایسه می‌کنیم اگر کم بود پس موفق بوده‌ایم و گرنه باید نوسان را تا سطح سیگما کاهش داد علاوه بر اینها باید بتوان LCL , UCL پایین ترین و بالاترین حد کنترلی را نیز طرح‌ریزی کرد. پس باید سه گام اساسی را طی کنیم: ۱- برای داده‌های خود انحراف استاندارد را محاسبه کنیم. ۲- حدود مشخصات را تنظیم کنیم. ۳- حدود کنترلی LCL , UCL را طرح ریزی کنیم.«اگر فرایندها را از طریق کاهش نوسان بهبود بخشیم، می‌توانیم همیشه انتظارات مشتریان را برآورده نماییم». روی نتایج تمرکز کنید.شش سیگما تکنیکها وابزار های قدرتمندی فراهم می آورید اما موفقیت بستگی به افرادی دارد که نقشهای اول را بازی می‌کنند و مسئولیتهای اصلی یرای اجرای فنون وابزار فوق جهت کار در سازمان به عهده آنهاست.نقش رهبران و مدیران عالی بسیار پر رنگ است آنها هستند که مشاوره می‌دهند، تیم را حمایت می‌کنند، منابع را تخصیص می‌دهند،موانع را از سر راه بر می‌دارند، در این بین افرادی هستند که نام های گوناگونی به آنها اطلاق شده است که به قرار زیرند:کمربند مشکی به افرادی گفته می‌شود که بطور تمام وقت بهبود پروژه بوجود آمده توسط اعضای گروه را رهبری می‌کنند.در انتخاب این گروه دقت نمایید و کیفیت کمربند مشگی‌ها را مشخص کنید، آموزش، این کیفیت‌ها را ارتقاء می‌بخشد اما نمی‌تواند آنها را ایجاد نماید.کمربند فوق مشکی به افرادی گفته می‌شود که کمربند مشکی‌ها و اعضای گروه را آموزش می‌دهند و احتیاجات و راهنماییها را فراهم می‌آورند.کمربند سبز به افرادی اطلاق می گردد که بصورت پاره وقت به کمربند مشکی ها کمک می‌کنند.البته در اجرای شش سیگما از ابتدا و در خلال پروژه بهبود باید به کمربند مشکی‌ها و کمربند سبزها آموزش داد.همچنین آموزش مدیریت باید برای همه مدیران ارشد انجام پذیرد. این آموزش باید شامل ایجاد بازنگری شش سیگمایی، بازخوانی مطالعات موردی، استراتژیهای بکار گماری، ابزارها و روشها، تحلیل‌های مبتنی بر استراتژی، بهبود، ممیزی و کنترل مدیریتی، باشد.پس برای شروع شش‌سیگما حیاتی است که : مدیران فوقانی باید بطور فعال اقدام کنند، ارتباط داشته باشند، پشتیبانی کنند و ارتقاء یابند – آموزشهایی که در خلال پروژه در نظر گرفته شده است باید عملی و بر پایه نیازهای خاص اعضای گروه باشند.بازیکنان نقشهای کلیدی باید مسئولیتهای خود را درک کنند و بدانند که کلیه نقشها چگونه با هم کار می‌کنند.پروژه‌ها را بدقت انتخاب کنید«بطور متوسط پروژه شش سیگما حداقل ۱۷۵۰۰۰ دلار صرفه‌جویی در انتهای خط ایجاد می‌کند.دو مورد مهم در انتخاب پروژه که باید مد نظر قرارداد منابع و زمان مورد نیاز و احتمال موفقیت می‌باشد. پروژه هایی را که عوامل حیاتی از قبیل: انتظارات مشتریان از کیفیت، هزینه، زمان تحویل و داشتن نرخ پایین کوشش برای تأثیر گذاری، را نشان می‌دهند، در اولویت قرار

دهید. (همچنین می‌توانید از تحلیل منفعت هزینه استفاده نمایید) سپس احتمال موفقیت را مشخص، میزان ریسک آنرا ممیزی و پیچیدگی، عدم اطمینان و موانع آنرا نیز تعیین کنید. اگر منفعت این پروژه از هزینه‌ها و تلاش مورد نیاز بیشتر بود آن پروژه را انتخاب می‌کنیم. عوامل تأثیرگذار بر واحدهای اندازه‌گیری حیاتی کیفیت را مشخص و اولویت‌بندی کنید سپس، منابع مورد نیاز را بعنوان مدافع پروژه و افراد پشتیبانی را شناسایی کنید. و بعد از آن پارامترهای هر پروژه را بنیان کنید. حدود زمانی آن را مشخص کنید (بیشترین زمان شش ماه است) و شروع طراحی نوع بکارگیری و ابزارها و فنون کنید. سخت‌ترین بخش شش سیگما ایجاد یک صورت وضعیت برای مشکل پروژه است، مشکل پروژه باید قابل کمی شدن و خاص باشد همچنین باید فرایند را به همراه واحدهای اندازه‌گیری پرامون کسب و کار، به عنوان مرکز توجه قرار دهد. صورت وضعیت مشکل پروژه، دو هدف را دنبال می‌کند: تمرکز گروه بر مشکل و نشان دادن آن و همچنین منفعت رفع آن برای مدیران یا دیگر افرادی که باید به آنها گزارش داده شود.متمایز کنید و انتخاب نمایید: هر مشکلی یک پروژه نیست و هر ایده‌ای برای انجام پروژه، نتایج دلخواه شما را ایجاد نمی‌کند. از مشاوران خبره خارج از سیستم خود کمک بگیرید. مراحل اجرا را برنامه‌ریزی کنیدشش سیگمای استاندارد شامل پنج مرحله است: تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل (DMAIC) . که البته در بعضی موارد مرحله تعریف انجام نمی‌شود (MAIC) و به عنوان بخشی از آمادگی در نظر گرفته می‌شود.مرحله تعریف۱- مشکلات مهم را در فرایندتان بشناسید.۲- پروژه‌ای را جهت مبارزه با یک یا چند مشکل انتخاب نمایید و پارامترهای آنرا تعریف کنید.۳- جندین عامل حیاتی را جهت اندازه‌گیری، تحلیل، بهبود و کنترل، تعیین نمایید.مرحله اندازه‌گیری۴- مشخصات حیاتی کیفیت را برای محصول یا فرایندتان انتخاب کنید (CTQ برای Y مشخصات ۵.( Y=CTQ- استانداردهای عملکرد را برای Y تعریف نمایید.۶- سیستم اندازه‌گیری معتبری برای Y قرار دهید.۷- فرایند توانمندی برای دستیابی به Y ایجاد کنید.مرحله تجزیه و تحلیل۸- مقاصد بهبود را برای Y تعریف کنید.۹- منابع نوسان را برای Y تشخیص دهید.۱۰- دلایل بالقوه برای تغییر در Y را بررسی کنید و چند X اولیه حیاتی را بشناسید (متغیر کلیدی در فرایند = X ).مرحله بهبود۱۱- در میان X های اولیه حیاتی ارتباط متغییرها را کشف کنید.۱۲- در X های اولیه حیاتی نوسان معمولی عملیاتی را تعیین نمایید.۱۳- برای Xهای اولیه حیاتی سیستم اندازه‌گیری معتبری مشخص کنید.مرحله کنترل۱۴- توانایی خود را در کنترل X های اولیه حیاتی تعیین کنید.۱۵- برای Xهای اولیه حیاتی سیستم کنترل فرایند را اجرا نمایید.ترتیب گام به گام تعریف، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترلDMAIC یا MAIC کلیدی است که از طریق شش سیگما، درب موفقیت حقیقی را بروی کسب و کار شما می‌کشاید.» این نکات مهم را در مراحل اجرای DMAIC به خاطر بسپارید که:در مرحله تعریف : مهمترین مشکلات را در فرایند تشخیص دهید: اولین گام معمولاًـ تنظیم نقشه فرایندها می‌باشد.چارچوب پروژه کار بر روی مشکلات را تعیین نمایید: مشکل را بیان کنید. مقصد را تعریف نمایید. حدود را تعیین کنید.چند عامل حیاتی را شناسایی کنید: این عوامل فاکتورهایی جهت اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، بهبود و کنترل هستند.در مرحله اندازه‌گیری : مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: مشخصه یا مشخصات حیاتی کیفیت را در فرایند انتخاب کنید: کدام عیبها با اهمیت‌ترین اثر را بر بیشترین مشتریانتان می‌گذارد.یک سیستم اندازه‌گیری معتبر انتخاب نمایید: چهار معیار در اینجا اساسی هستند: دقت، تکرارپذیری، بازیافت پذیری و ثبات.فرایند قابلی ایجاد نمایید: تأثیرات نوسان بر مشخصات کیفی حیاتی چقدر است.در مرحله تجزیه وتحلیل: مقاصد بهبود را در Y تعریف کنید: صفت‌های کیفی حیاتی که بهبود یافته‌اند کدامند؟منابع نوساناتی را که بر Y تأثیر می‌گذارند، بشناسید: کدام ورودیها، خروجیها را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟دلایل بالقوه را مشخص کنید و چند X اولیه حیاتی را شناسایی کنید: چه عواملی بیشترین نقوذ را بر ستاده‌ها دارند.در مرحله بهبود: در میان چند X حیاتی ارتباط بین متغیرها را کشف کنید: متغیرها با یکدیگر چگونه کار کنند تا نتایج آنها ستاده‌ها را ببار آورند؟برای چند X حیاتی نوسانات عملی را تدوین کنید: چه اندازه نوسان فراتر از محدودیتهای قابل قبول مشتریان، بدون وجود علت مربوط به

CTQ، امکان پذیر است؟برای Xها سیستم اندازه‌گیری معتبر تعیین نمایید: به چه دقتی می‌توان متغیرهای ورودی را اندازه‌گیری و کنترل نمود؟در مرحله کنترل: توانایی خود را در کنترل چند X حیاتی تعیین نمایید: شما باید با کاهش نوسان و ثبات فرایندها، تضمین کنید که گروه موفق می‌شود.برای کنترل چند X حیاتی یک سیستم کنترل فرایند اجرا کنید: مالک فرایند باید توانایی حفظ مزایای پس از تکمیل پروژه را داشته باشد.فرایند را به مالک آن تحویل دهید: اکنون گروه پروژه کارشان را تمام کرده‌اند. پروژه تمام شده و باید بصورت درسهای آموخته شده گزارش شود. پس زمان جشن گرفتن است. دامنه بررسی را از بالا گسترده و کانون را از پایین باریک کنیداز سه ابزار زیر برای گسترده کردن بررسی‌ها و کوچک کردن کانون توجهتان استفاده کنید:در این مرحله طوفان مغزی روشی برای ایجاده ایده‌ها در مرحله تعریف، بررسی در خلال مرحله تجزیه و تحلیل، و راه حلهای امکان پذیر در مرحله بهبود است. اعضای گروه طوفان مغزی بر روی یک مشکل یا یک فرصت متمرکز می شوند و تعداد زیادی ایدهٔ ممکن از آن حاصل می‌شود. انتقاد و بحث در مورد عقیده‌ها صورت نمی‌گیرد؛ مسئله مهم باز کردن فکر در مورد موضوع است. هر ایده‌ای روی تخته یا جدول فیلیپ ثبت می‌شود بنابراین دیگران می‌توانند از آن استفاده کنند. و بعد از طوفان مغزی، اعضای گروه نتایج را تجزیه و تحلیل و کاوش می کنند.نمودار علت و معلولی را برای شناسایی دلایل یا راه حل‌ها مورد استفاده قرار دهید: نمودار علت و معلولی، روشی نظام مند برای کاوش در ارتباطات علت و معلولی است.نمودار پارتو را برای کیفی کردن اثرات مسبب‌ها بکار برید: عواملی را که با یکدیگر بیشترین تأثیر را می گذارند شناسایی کنید، در اینصورت می‌توانید بر مهمترین‌ها تمرکز نمایید.الگوها را کشف کنیددر این مرحله می‌توان از ابزارهای گرافیکی که می‌توانند داده‌هایی که از الگوها استخراج شده‌اند را استفاده کرد.نمودار هیستوگرام نمودار میله‌ای عمودی است که توزیع نقاط را در گروهی از داده‌ها روی دو محور نشان می‌دهد. هیستوگرام بوسیله میانگین، نما و میانه گرایش به مرکز گروهی از داده‌ها را به ما نشان می‌دهد.معمولاً استاندارد این نمودار به صورت زنگوله‌ای شکل است ولی باید به این نکته توجه داشت که: همه توزیع‌ها نرمال نیستند. در حقیقت، اکثر فرایندهای کسب و کار توزیع نرمال را ایجاد نمی کنند. بعضی از نمودارها قرینه نیستند: یک طرف آنها بزرگتر از طرف دیگر است. ارتفاع بعضی از نمودارها کمتر از دیگر نمودارهاست. بعضی از نمودارها دو قله دارند.نشان دهنده آن باشد که داده‌ها نسبت به دو فرایند واکنش نشان می‌دهند. بنابراین شما باید برای درک هر کدام بین این دو تمایز قائل شوید نقشه فرایندها را طراحی کنیدنقشه‌ریزی فرایند یک ابزار مهم و سازنده است که به درک همه اجزاء ورودی‌ها و خروجی‌ها کمک می کند. همچنین کمک می کند، فرایند را مستندسازی کنید پس می‌توانید آنرا بیشتر درک و کنترل کنید، تغییراتی را که ایجاد کرده‌اید حفظ نمایید و نوساناتی که در طول زمان بروز می کند را کاهش دهید.به سه قانون اساسی که برای نقشه‌ریزی فرایند مورد نیاز است، توجه داشته باشید:همه گامها، ورودیها و خروجی‌ها را فهرست کنید: با افرادی که از نزدیک با فرایند در ارتباط هستند مشورت کنید. فرایند را به اجزاء آن تقسیم کنید – نظیر: عملیات، نقاط تصمیم، تأثیرها، حرکتها، دست نگه داشتن‌ها، حلقه‌های دوباره کاری و کنترل یا بازرسی.همه فاکتورهایی که ارزش افزوده ایجاد می کنند یا نمی‌کنند را شناسایی کنید: کدام فعالیتها برای انتقال ورودیها به خروجی‌ها و دست یافتن به نیازمندیهای مشتریان اساسی هستند؟ کدام فعالیتها اساسی نیستند؟برای هر گامی، دو سئوال کلیدی را عنوان کنید: چرا آنرا انجام میدهیم؟ چگونه بفهمیم که آنرا درست انجام می‌دهیم؟بر روی کارکردها تمرکز کنیدبرای اطمینان از صحت اولویت بندی بهبود فرایند در مرحله اندازه‌گیری، جهت پیوند دادن داده‌ها با نیازمندیهای کیفی حیاتی (CTQ) مشتریان از ماتریکس XY استفاده می گردد.با استفاده از این ماتریکس شما قادرید تا ارتباط بین آنچه که در فرایند بکار می‌برید و آنچه که مشتریانتان از آن استخراج می کنند، را درک و مطالعه نمایید. همچنین به گروه اجازه می‌دهد تا شکافها و مناطق بهبود را نشاسایی کند.و به خاطر داشته باشید در استفاده از یک ماتریکس XY بر تفکر منظم تأکید کنید: ماتریکس XY جهت وسعت تمرکز اعضای گروه بر هر یک از متغیرها و ارتباطات میان آنها، بکار می‌رود.همکاری را ارتقاء دهید: ماتریکس XY موقعی بهترین نتیجه را می‌دهد که اعضای گروه دانش و

تجربیاتشان را جهت دسته بندی متغیرها روی هم بریزند.انتظار پاسخ را نداشته باشید: ماتریکس XY ابزار راهنماست. بنابراین پاسخ خاصی را ارائه نمی‌دهد. این ماتریکس به متغیرهای مورد نظر اشاره می‌کند که شما باید آنها را اندازه‌گیری نمایید تا بتوانید جوابها را بدست آورید.وضعیت آخر را تثبیت کنیدهمان‌طور که گفتیم اگر حدود کنترل برای فرایند (قابلیت فرایندها) در محدوده مشخصات (مواردی که موجب رضایت مشتری می‌شود) بوده یا با آنها در یک ردیف باشد، به نظر می‌رسد که فرایند بتواند به مشخصات دلخواه دست یابد.این قابلیت، توانایی فرایند برای دستیابی به نتایج اصلی را نشان می‌دهد.قابلیت فرایند به این سئوال جواب می‌دهد که فرایند شما چه چیزی را می‌تواند تحویل دهد؟ قابلیت فرآیند به عنوان یک شاخص، محاسبه می‌شود. در اینجا به دو شاخص قابلیت Cp ,Cpk که به طور عمومی مورد استفاده قرار می‌گیرند؛ Cp مساوی است با پهنای فرآیند (UCL-LCL) تقسیم بر ۶ برابر انحراف استاندارد(۶سیگما) در یک فرآیند. البته اشکالی که Cp دارد این است که: مرکز توزیع یا میزان نوسان نسبت به هدغ را نشان نمی‌دهد. به همین علت از Cpk استفاده می‌کنیم؛ Cpk مساوی است با حر بالای مسخصات منهای میانگین تقسیم بر ۳ سیگما یا میانگین منهای حد پایین مشخصات تقسیم بر ۳ سیگما.جند دلیل حیاتی را شناسایی کنیدبرای اینکه بتوانیم چند متغیر را در نظر بگیریم نیاز داریم به اینکه :منبع نوسان را شناسایی کنید: منابع نوسان شامل سه خانواده هستند موقعیتی (نوسان در داخل محصول خاص- کنار قطعه‌ای)، جرخه‌ای (نوسان در میان محصولات، در یک طبقه یا در میان یک سری از فرایندها – درون قطعه‌ای) و زودگذر (نوسان در یک فرایند در طول زمان).از خانواده‌ها نمونه گیری نمایید: از یک یا چند نمونه گیری استفاده کنید. نظیر نمونه‌گیری تصادفی، سیستماتیک، زیر گروهی، خوشه‌ای یا لایه‌ای.از تجزیه و تحلیل گرافیکی استفاده کنید: نتایج را بصورت نمودار نشان دهید، از پلات چند متغیره، ستونی، رگرسیون یا اثرات اصلی استفاده کنید.فرضیه‌ها را چک کنید«آزمون فرضیه یک قطب نماست که مستقیماً شما را به سوی چند عامل حیاتی که بر فرایندتان بیشترین تأثیر را دارند راهنمایی می‌کند»هدف از آزمون فرضیه بررسی و تعیین صحت یک تئوری و دلایل گمان شده در مورد اثری خاص در فرایند است.در مورد آزمون فرضیه شما باید بتوانید :در مورد دلیل یا دلایل، فرضیه‌های تنظیم کنید: از نظر شما چه مفروضاتی در مورد ارتباط بین مشخصات کیفی حیاتی و ستاده‌ها، وجود دارد؟فرایند و / یا داده‌ها را تجزیه و تحلیل نمایید: آزمون فرضیه از گامهای متوالی منطقی جهت محاسبه احتمال اینکه فاکتورهای شناسایی شده به عنوان عوامل حیاتی، بیشترین تأثیر را روی کیفیت مورد نظر ستاده‌ها داشته باشند، استفاده می‌کند.قبول کنید، تصحیح نمایید، رد کنید و یا حرکت نمایید: اگر فرضیه درست است، دلیل یا دلایل را به فهرست عوامل حیاتی اضافه کنید. اگر فرضیه نادرست است، آنرا تصحیح کنید و مجدداً آنالیز نمایید یا رد کنید و فرضیه دیگری را بیان نمایید.خطرات را بشناسید«به عنوان عامل اداره یک پروژه می‌توانید از FMEA جهت اصلاح همه حالتهای شکستی که به هنگام راهنمایی گروه با آن مواجه می‌شوید، استفاده نمایید.»FMEA پروسه منظمی است که شما را قادر می‌سازد، توقع بروز شکست را داشته باشید، آنها را تشخیص دهید و از بروز آنان جلوگیری نمایید. روشی است که ضمن حداقل کردن دلایل شکست، فرایند را قابل اعتمادتر می‌سازد.هر FMEA فرضیه تشکیل شده استتعریف فرایندهای مورد تجزیه و تحلیل: سطح و دامنه FMEA را تعیین کنید. فرایندها را نقشه‌ریزی و تحلیل نمایید. همه کار کردها و اهداف را تعریف کنید.ممیزی حالتهای شکست و اثرات آنها: برای هر حالت شکست، سختی، احتمال اتفاق و تشخیص پذیری را نرخ گذاری کنید. با ضرب این سه نرخ عدد اولویت ریسک (RPN) را محاسبه نمایید.اصلاح و جبران: اثرات حالت شکست را اصلاح یا جبران نمایید. فرایندها را دوباره ارزیابی کنید. آنالیز هر مشکل اصلاح نشده و کنترل های ضروری و خاص را مستند کنید.همه مشکلات را اصلاح نمایید.ابزار مورد استفاده در این نقطه طراحی آزمایشهاست (DOE) .DOE به عنوان یک آزمون چند متغیره شناخته شده، روشی برای تعیین اهمیت دو یا چند عامل مؤثر بر ستاده‌ها در فرایند است که این عمل بوسیله آزمایش با عوامل همزمان زیادی (بجای فقط یک عامل و در یک زمان) انجام می‌گیرد.«برای انجام DOE باید برنامه کاری مناسبی طراحی شود – اگر DOE را بطور کامل اجرا کنید و سعی ننمایید که

بخشهایی از آنرا حذف کنید، در زمان و منابع صرفه‌جویی خواهد شد» در DOE باید متغیرها را بشناسیم و سطح را تنظیم کنیم و همچنین یک برنامه برای آزمایش تنظیم و نتایج آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهیم.برای کنترل برنامه‌ریزی کنیددر مرحله کنترل، ابزار نهایی، کنترل برنامه، اندازه‌گیری تفصیلی و راهنمایی جهت حفظ تغییرات مثبتی است که گروه پروژه ایجاد نموده‌اند.«یک برنامه کنترل به شما اطمینان می‌دهد که اطلاعات مورد نیاز جهت جلوگیری از داشتن عملکردی پایین‌تر از استانداردهای عملکرد بهینه را در اختیار دارید.»همچنین در استفاده از برنامه‌های کنترل عبارتند از:مطمئن شوید که فرایند تحت کنترل است: کلیه نوسانات باید تصادفی باشند. هیچ یک از نقاط داده نمی‌توانند خارج از حدود کنترل باشند. نباید هفت نقطه متوالی صعودی یا نزولی از داده‌ها وجود داشته باشند. هفت نقطه داده نباید گرایش به بالا یا پایین میانگین داشته باشد.سیستم را توضیح دهید: تغییرات در مشخصات، روشهای کنترل و اندازه‌گیری مشخصات را شناسایی کرده، به هم ربط دهید.برای اداره کردن هدف، راهنمایی فراهم کنید: آنچه را که جهت جلوگیری از عیوب انجام شده، اینکه عیوب چگونه بروز می‌کنند و اگر اتفاق افتاد چه باید کرد، مستند کنید.سود خود را حفظ کنید«گواه کارکرد شش سیگما اثرات مالی در انتهای خط می‌باشد. حفظ شش سیگما نیازمند تعهد و رهبری است».سه نکته کلیدی برای حفظ شش سیگما عبارتند از:تسهیم کنید و ارتباط برقرار کنید: «درسهای آموخته شده» از هر پروژه را در سازمان گسترش دهید. همه افراد حاضر را در برنامه ابتکاری شش سیگما نگهدارید.یک گروه قوی بسازید: آموزش مستمر کمربند فوق مشکی‌ها، کمربند مشکی‌ها و کمربند سبزها را بطور رسمی و غیررسمی حمایت کنید. همکاری کنندگان در شش سیگما را پاداش دهید.مدیران ارشد را متعهد و ملزم نگهدارید: آنها باید برنامه ابتکاری شش سیگما و بازخوانی قاعده‌مند آن را، حمایت و پشتیبانی کنند.«سفر شش سیگما یک سفر تمام وقت است که هرگز پایانی ندارد و به بلندی خواسته شما برای رسیدن به قله کیفیت و رشد است. والاترین نقش شما به عنوان مدیر در فرایند، رسیدن به بالاترین کیفیت و کمترین هزینه تولید کالا و خدمات می‌باشد».

## مدیریت شگفت انگیزدر داستان گانگ هو

نویسندگان :کنت بلانچارد- شلدون بالز

تلخیص:زهرا علی اکبری- این را باید از آنجایی میفهمیدم که آقای موریس به من گفت قرار است که مدیر کل کارخانه ی شماره دو شوم . هیچ تجربه ای در این زمینه نداشتم اما شور و شوق بسیاری داشتم . و فکر میکردم که این یک پاداش است که آقای موریس به من داده است. اما روز بعد که سر شار ازشادی وارد کارخانه شدم در آخر وقت متوجه این شدم که فریب خوردم. شناسنامه کتاب:عنوان : گانگ هو :مدیریت شگفت انگیزنویسنده :علی ابو طالبیمحل نشر: تهراناشر : نسل نو اندیشتاریخ نشر :۱۳۸۲صفحه شمار:۱۸۰ص.عنوان اصلی: گانگ هوچاپ چهارم و پنجم ۱۳۸۴ این را باید از آنجایی میفهمیدم که آقای موریس به من گفت قرار است که مدیر کل کارخانه ی شماره دو شوم . هیچ تجربه ای در این زمینه نداشتم اما شور و شوق بسیاری داشتم . و فکر میکردم که این یک پاداش است که آقای موریس به من داده است. اما روز بعد که سر شار ازشادی وارد کارخانه شدم در آخر وقت متوجه این شدم که فریب خوردم ..کارخانه تا شش ماه نهایتا تا یکسال دیگر داشت تعطیل می شد و از هم می پاشید و من هم با اونابود می شدم یک بلاگردان کامل برای کارخانه شماره دو والتون بودم. بعد از این که با مدیران وسرپرستان ملاقات کردم تنها نقطه روشنی که یافتم این بود که فقط ۱۵۰ نفری که در قسمت پرداخت نهایی مشغول بودند فعال و کار آمدهستند .و هیچ کدام از ۳۲کارخانه ی دیگر این شرکت از این مزیت برخوردار نبودند.فقط ده درصد نیروی انسانی این کار خانه کار آمد و خوب بودند.خوب که نه عالی ،جواهر بودنداما وقتی با سرپرست قسمت نهایی ملاقات کردم گفت:وضع این قسمت هم مثل سایر قسمت ها است وضع چندان خوبی ندارد . و به من پیشنهاد کرد که هر چه زودتر خودم را از سرپرستی آ نجا خلاص کنم.من خیلی

کنجکاوشـدم که بـدانم چرا چنین چیزی از من میخواهـد .در پاسـخ بـا تنفر شدیـدی به من گفت انـدی لانگ... او آدم ناموجهی است او سرخ پوست استاو... درست است آدم شجاع وسر زنده ای است شک ندارم مدرک کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی هم دارد اما آدم مشکل سازی است یک درد سر واقعی است .دو دل مونده بودم !!! که آیا راست می گویـد مـدیر قسـمت پرداخت نهایی !!! آیا واقعا اندی همون طوری که اومیگفت بود یا ...دیگه وقت اداری تمام شده بود تصـمیم گرفتم همون اطراف کار خانه قـدم بزنم. ناگهان متوجه مردی شدم که تلوتلو ناراحت وغمگین طوری که دسـتانش را تا ته جیب هایش فرو برده بود روی نیمکتی که آنجا بود نشـست جلورفتم و از او اجازه خواستم که آنجا بنشینم او به من گفت راحت باشید بنشینید ولی من امروز هم صحبت خوبی نیسـتم.از روی ادب تـا همـدلی از او پرسـیدم چه شـده آیـا برایتـان اتفاقی افتاده است ؟گفت:جز اینکه قرار است اخراج شوم مشـکلی نـدارم.بـاتعجب از او پرسـیدم چرا ؟؟؟در جـواب به من گفت رئیسم گفته قرار است که مـدیر کـل کارخـانه عوض شود و کسی که می آید خانوم است واین خانوم فوق العاده بد رفتار است و بیشتر کارکنان را اخراج میکند و یکی از آن اخراجی ها هم منم .ولی می دانم خودش می خواهـد که من را اخراج کنـد جرات نمیکنـد اینجوری دارد مقـدمه چینی میکنـدمن از ظاهر او پی بردم که این مرد همان آقای اندی هست ! همان سـرخ پوستی که مدیر سرپرست قسمت نهایی می گفت: بعد از اندکی مطمئن شدم که واقعا اون همان آقای اندی هست ودر نهایت صـحبت ها ، خلاصه اون هم من را شناخت و فهمید اون جوری که در مورد من فکر کرده بود و شـنیده بود کاملا اشـتباه کرده است .بعد من از او خواستم که چطوری و با چه روشی تونسته قسمت پرداخت نهایی را که مثل ساعت توی اون کارخانه ی درحال تعطیل شدن است کار میکنه !!!سـر پا نگه دارد در پاسخ به من گفت راز من گانگ هـو است.مـا،در بخش پرداخت نهـایی همه گانـگ هـو هسـتتیم.از او پرسـیدم گانـگ هـو آیـا منظـورت پر شـور شوق، علاقـه مند است!گفت در ست فهمیـدی ما همه گانگ هو هستیم پر شور و شوق ، علاقه منـد .این روش را من از پدر بزرگم آموختم او قبل از مردنش این شـیوه را به من آموخت و از من خواست که حتمـا این شـیوه را عملی کنم اکنون از آن زمـان تا الان ده سال میگـذرد و پنج سال است که من روی قسـمت پرداخت نهایی کار کرده ام تا این شده است .بعد از شنیدن حرفهای آقای اندی خیلی خوشحال شدم وبه او گفتم : پس به کمک هم میتوانیم این شـیوه را پیاده کنیم. اندی گفت : آره میشه ولی زمان ما خیلی کمه! بهش گفتم : درسته زمان ما خیلی کمه ولی شما این روش را یکبارانجام داده اید و در انجام آن موفق بودید پس برای بار دوم سریع تر می توانید این روش یا شیوه را پیاده کنیـد.انـدی به فکر فرو رفت طوری که حس کردم حضور من را هم در آنجا احساس نمی کنـد . بعـد از انـدکی ناگهـان گفت : سه سـال نهایتا سه سال !!!ولی خب در این یکسالی که زمان داریم با تغیراتی که انجام بـدهیم می توانیم از تعطیل شـدن کارخانه جلوگیری کنیم .خلاصه پایان صـحبت هایمان به این ختم شد که از فردا شـیوه پدر بزرگش را آموزش بدهد .خیلی خوشحا ل از روی صـندلی بلنـد شد خداحافظی کرد و رفت .و قرارمان روز بعد ، بعد از وقت اداری شد. روز بعد فرا رسـید بعـد از ساعت کاری رفتم سـر قرار انـدی هم آمـد . به او گفتم : خب حالا بایـد از کجا شـروع کنیم !اوگفت : در ابتـدا با روحیه ی سنجابها شروع میکنیم ، بعد شیوه بیدسترها و در نهایت هم با رهاورد غازها انشاا... که پیروز میشویم اگر هم که نشدیم سرهایمان را بالاـ میگیریم به خـاطر اینکه تمام تلاشـمان را کرده ایم. ۱–روحیه ی سـنجابها:طبق قرار بعـد از ساعت کاری با اندی به خارج شـهر رفتیم . چنـد مایلی که رفتیم به جنگل صـنوبر رسـیدیم . وارد جنگل که شـدیم بعد از چند قدمی که رفتیم به کلبه ی زیبایی رسـیدم آن کلبه ی آقای انـدی بود .آقای انـدی با نوشـیدنی خنکی ازمن پـذیرایی کرد و گفت : خب ، الان در این اطراف چند تا سـنجاب میبینی خوب به آنهـا نگـاه کن تـا من یک چرت بزنم .من با تعجب به او گفتم : فکر میکردم در مورد روحیه ی سـنجابها میخواهی بامن حرف بزنی. اندی در پاسخ گفت : روحیه ی سـنجاب ها را باید خودت کشف کنی .پس خوب به رفتار آنها توجه کن حسابی تمرکز کن . وبعـد خودش گرفت خوابیـد . من هم ناچار قبول کردم . دیـدم اندی یک خوراکدان چوبی درست کرده بود و درون آن را پر از تخمه های آفتاب گردان کرده بود . و بعدتعـدادی سـنجاب را دیـدم که دوان دوان از پشت درختها آمدند وخودشان را

به خوراکدان تخمه رساندن و دهانشان را پر از تخمه کردن و دوباره سریع برگشتندبه لانه هایشان .دوباره هم همین عمل را تکرار کردن . دقیق تر که نگاه کردم وزمان گرفتم دریافتم که در یک ساعت هر سنجاب شانزده بار یک دور سه دقیقه ای و پنجاه ثانیه ای میزند تا به خوراک دان برسد و دهانش را پر میکند و بر می گردد.که متوجه صدایی شدم !صدای اندی بود ،او گفت :خب خانم پگی چه چیزی متوجه شدی!!خیلی بی مقدمه و واضح گفتم : اگه کار مند های کارخانه هم مثل این سنجابها فعالیت کنند ، کارخانه هیچ وقت ور شکست نمیشود و نخواهد شد.اندی گفت : درست فهمیدی موافقم...به او گفتم : حالا با این روحیه سنجابها چطور می توانیم به کارخانه رونق ببخشیم...؟گفت : باید بدانی چرا آنقدر آنها سخت کار می کنند! پاسخ این سوال را که پیدا کنی رو حیه ی آنها را کشف کردی؟گفتم : کوشش میکنند چون انگیزه دارند . خوب عالی است انگیزه شان از چیست؟هدف دارند .در راستای هدفشان که غذا ذخیره کنند فعالیت میکنند .وهر دو با هم گفتیم : آنهاانگیزه دارند زیرا ، اگر غذا ذخیره نکنند زمستان بدون غذا می مانند و از بین میروند.اندی گفت کار آنها ورای مهم است . کار آنها ارزنده است . با تعجب از او پرسیدم چگونه ممکن است کاری مهم تر از مهم باشد !!! اندی خندید و گفت : کار آنها مهمتر از مهم نیست ارزنده فقط قلمروی گسترده تری را در بر میگیرد که در این زمینه سه درس را باید آموخت. ۱-باید کار را مهم دانست.۲-کار باید به سوی هدف خوب توجیه شده و مشترک برود.۳-ارزش ها باید طرح ها ، تصمیم ها و عملیات و اجرا را هدایت کنند.وقتی این سه نکته را با هم در نظر داشته باشی کار ارزنده ای کرده ای . کوتاه بگویم ، این یعنی روحیه سنجابها .اگر میخواهی افراد علاقه مند شوند و با روحیه ی سنجابها کار کنند پیش از هر چیز باید بفهمند چرا به آنها نیاز است ؟چرا از کار و فعالیت شان دنیای بهتری ساخته میشود ؟وقتی انسانها این نکته را درک کنند کارشان کار درستی میشود و آدم ها با انجام کار درست و متناسب به شوق می آیند . اصلاً به من بگو بی معنا ترین کاری که تا الان انجام داده ای چه بوده است ؟گفتم : شستن ظرفهای کثیف دانشکده ... .تو سخت در اشتباهی کار به این مهمی را بی معنا می دانی همان ظرفها اگر تمیز شسته نمی شدند ظر فهایی پر باکتری بودند و این ظر فهای پر باکتری همه ی دانشجویان یک کلاس را میتوانست از بین ببرد . تو باید به همه چیز با ذهنی باز بنگری ، این کار است که آدم ها را به شوق می آورد گانگ هو میکند .تو نمی توانی کار ارزنده ای بکنی مگر اینکه همه افراد در جهت یک هدف کاملاً توجیه شده و مشترک کار کنند . باید از رسیدن به هدف و شیوه ی رسیدن به آن احساس غرور کنی . در زمان اندکی به فکر فرو رفتم و در ذهنم تصور کردم اگر اینهمه کارمند ،کارگر بی کار شوند ...وای نه!!! وبا قدرت گفتم من میتوانم اگر هم نتونستم سرم را بالا میگیرم که حداقل تلاشم را کرده ام . وروز بعد برای نجات کار خانه شروع کردم به عملی کردن روحیه ی سنجابها توی کارخانه برای نجات کار خانه از تعطیل شدن. اندی گفت: در روحیه ی سنجاب ها باید واقعیت را به کارکنان بگویی.گفتن واقعیت یک چیز است گفتن کل واقعیت چیز دیگر است برای جلب کارکنان کارهای زیادی باید انجام دهی اما من دو تا از مهم ترین آنها را به تو یاد میدهم .روحیه سنجابها روندش کند بود و دو هفته طول کشید تا تغیراتی احساس کردم اما شیوه ی بیدسترها و رهاورد غازها باید چیز های پر قدرتی باشند تابتواند کار خانه را تا بعد از پایان سال کریسمس سر پا نگه دارد .و اما شیوه ی بیدسترها را با اولین ریزش باران سنگین آموزش خواهم داد.روز بعد منتظر بارانی که بودم بارید شش ساعت هم بارید وبعد خیلی خوشحال به سراغ اندی رفتم که دیگر وقت آموزش بیدستر ها رسید ... .بعد با اندی دوباره به همان جنگل رفتیم اما این دفعه به سراغ برکه رفتیم.برکه پر از آب بود طوری که برکه منهدم شده بود بعد به بالای درخت رفتیم تا برکه را بهتر و از همه جهات ببینیم.اندی گفت بیدستر ها معمولا شبها برای تعمییر سدشون بیرون می آیند اما این شکستگی به قدری بزرگ است که مجبورن برای تعمییر سد در روز روشن هم به باز سازی بپردازند .آنجا مامن و خانه ی آنهاست ...ازاو پرسیدم آیا آن کومه ی درست شده از تخته پاره ها منظورت است .بله ورودی آن زیر آب است و کف آن بالای سطح آب است . اما آب از در ورودی آن محافظت میکند .حتی اگر از بیرون شروع خراب کردن آن کنیم بیدستر ها میتوانند از زیر آب بیرون روند و فرار کنند و برایشان حیاتی است که مواظب سطح آب باشند .

بعـد از انـدکی پـوست قهـوه ای و براق سـر حیـوان از زیر آب بیرون آمـد آن یـک بیـدستر بود شـروع به حرکت کرد و دم خروس مانندش را روی آب حرکت داد و کج و راست کرد سه تـا سر دیگر هم از آب بیرون آمـدن بـا سر صـدای بسیار درخت هـا را میبریدنـد و سپس بریـده ها را از میان آب به سـمت مکانی که بایـد تعمیر شود می کشیدند همه ی آنها به این کار مشغول بودند اندی به من گفت بگو ببینم حال به نظر تو کدام یک از اینها رئیس است!گفتم به نظر من هیچ کدام رئیس نیستند. خب اگر کسی در بین اینها رئیس نیست پس چه کسی به اینها می گوید: چه کاری انجام دهند و چگونه انجام دهند !به خودم جرات دادم و گفتم به نظر من خودشان به خودشان می گوینـد: یعنی اینکه هر کس رئیس خودش است .درست فهمیـدی !!!تو بایـد همین شیوه را در کارخانه شـماره دو والتون پیاده کنی نباید کسی رئیس باشد وظیفه تو این است که بگذاری بعضی از کارکنان که واقعا کار انجام میـد هنـد کـار کننـد .وظیفه تو به عنوان رهبر این است که بـدانی کارخـانه به کـدام سو می رود تو با تعیین هـدف ها و ارزش های کلیـدی میدان بازی و قوانین آن راتعیین میکنی که چه کسی در چه موقعیتی بازی کند آنگاه باید از میدان خارج شوی و بگذاری بازی کنان توپ را به حرکت در آورنـد .هدف ها و ارزش ها چارچوب زمین هستند بازیکنان باید بدانند با رعایت قوانین مجازند در چـارچوب به هر جـا که میخواهنـد برونـد و بایـد بداننـد توپ در زمین در حـال بـازی است . اگر میخواهی افراد مسئولیت ها را بپذیرنـد بایـد برای انجام وظایف خود آزاد باشـند و آزادی از درک دقیق اینکه قلمروی تو چیست ؟ و از چه ناشی می شود ؟ رمز واقعی مـدیریت موفق رفتـار طبیعی افراد است و اینکه بـدانی چگونه سازمان را برای بهره بردن از آن رفتار های طبیعی سازگار کنی ممکن است طبیعی به نظر برسد اما به نظر من کار سختی است .کار کردن با روش بیدسترها :همه مراقب اند که به هدف برسند کار درست با روش درست انجام می شود .اندی افزود به خاطر داشته باش افرادی که صادقانه کار انجام می دهند در سازمانهایی کار می کننـد که برای ارزش هـای انسانی آنان احترام قائل است افکار نیازها احساس ها و رویاها وآرزوهایشان محترم شـمرده می شود شنیده می شود و در موردشان کار انجام می شود .شـیوه ی بیدسترها شامل ارتباط دو سویه ی فرد و سازمان است .سوی اول تلاش برای رسـیدن به هـدفسوی دوم سازمانی است که به افراد اجازه میدهد و تشویق شان می کند کار را انجام دهند چنین روندی به این معناست که افکار احساسات نیاز ها و خواسته هایشان محترم شـمرده شود و به آنها عمل شود . به این نتیجه رسـیدیم که واقعا یک مدیریت طلایی است .شـیوه بیدستر ها در حقیقت سه سویه است سوی دیگر آن این است که بیدسترها کاری را انجام میدهند که از عهـده ی آن بر می آینـد .آنها با گل و تیکه های چوب آبگیر را تعمیر می کننـد اما اگر بخواهند با سیمان و گچ این کار را بکنند خب غیر ممکن است پس آنهـا کـاری را می کننـد که از عهـده شـان برآیـد .حال تو به کارخانه نگاه کن کاری که بایـد ده ساعته انجـام شود در هشت سـاعت از مـا می خواهنـد که انجام دهیم .واین را بـدان که وقتی کاری را از کسـی میخواهی که تا الان آن را انجـام نـداده است شور و شوق گانگ هو را از بین برده ای .تنها کاری که بایـد می کردیم این بود که در مـدت ۱۴ هفته این شیوه بیدستر ها را در کارخانه پیاده میکردیم از اندی پرسـیدم آیا شـیوه رهاورد غازها به کارمان سـرعت میدهد او با تاکید گفت البته که میدهـد. هفته آینـده شـروع خواهیم کرد . روز بعـد که وارد کارخانه شـدم جلسه ای با مـدیران همه ی بخش ها گذاشـتم و به آنها گفتم شـیوه ی آسانی میخواهم به شـما آموزش دهم برای رسـیدن به اهـداف مان همه ساکت بودند و اینکه من حرف میزدم راحت وآسوده بودم .گفتم این شـیوه به این ترتیب است که شـما خودتان تشـخیص دهیـد که چه کاری خوب است وچه کاری باید انجام شود و شـما هر کـدام بهتوانـایی هـای خودتـان بیشتر آگـاهی داریـد تـا این که من برایتـان بگویم اگر من به شـما دسـتور دهم این ناآگـاهی من را می رسانـد .اعضـای گروه تان را درگیر کار کنیـد.وبعـد توضیحات کامل را دادم و در نهایت بحث مـدیران قبول کردند که نهایت همکاری را باما بکنند .ودر نهایت زمان آموزش رهاورد غازها رسـید اندی گفت فردا برای رهاور د غازها شـروع می کنیم .فردای آن راس سـاعت ۷ از والتون خارج شدیم . اندی گفت :مقصد ما مرداب هاچسـتون است که در فاصلـه ی ۵۳مایلی شهر است بعد از یک ساعت به تابلویی رسـیدیم که نوشـته بود منطقه ی محافظت شده ی مرداب های هاچستون درست یک مایل

بعـد که رفتیم انـدی به دسـته ای از غازها که به شـکل عدد هفت به پرواز در آمده بودند اشاره کرد تا به حاشیه مرداب برسیم بعد قایق را به آب انداخت و هر دو سوار قایق شدیم و به قسـمت منطقه ی آبهای بازپهنه های متعدد آب وارد شدیم و بعد اندی شـروع به نهـادن دام هـای غاز کرد .وبعـد انـدی ساکت شـد و گفت حال به دقت تماشا کن تا رهاورد غازها را کشف کنی .وقتی که محو تماشـای غازهـا بودم ناخـداگاه تکـان خوردم و آنها را ترسانـدم مانـند برق به پرواز در آمدنـد و دور شدنـد . همچنان که اوج می گرفتنـد شـروع به قاق قاق کردنـد به انـدی گفتم چه سـرو صدایی راه انداختند !اندی:بله سـر و صدای شان بلند است آنا پیام مهمی برای تو دارنـد .چرا آنهاقاق قاق می کنند؟ قاق قاق آنها حامل رساندن پیامی هست ؟سـنجابها بر سر دنیا وگذراندن زندگی پچ پچ می کردنـد. بیـدستر ها دم تکان می دادنـد تا همنوعشان را از خطر آگاه کنند اما غازها در زمان ورود و در زمان پرواز قاق قاق می کردند این به آن معنا نیست که سر و صدای آنها اخطار نبود آنها بدون شک با هم حرف می زدند و یکدیگر را تشویق می کردند .این خیلی عالی است . اگر شـیوه ی سـنجاب ها و بیدسترها جرقه بود با رهاورد غاز ها انگار که روی جرقه بنزین بریزی !!!روز بعد به کارخانه رفتم با شور و شوق فراوان وارد کارخانه شـدم و تمام کارکنان را تشویق می کردم و رهاورد غاز ها را طی یک جلسه به طور کامـل برای شان توضیـح دادم .اگر میخواهیـد آدمی سـرشار از شور و شوق باشـید فقط تصـمیم بگیریـد که شورو شوق داشـته باشید ،باشوق زندگی کنید اگر قصد دارید سازمانی را از رکود خارج کنید و به شور وشوق برسانید بهتر است اطمینان حاصل کنید که کـارگزاران شـما که قرار است این تغییر را ایجـاد کننـد زنـدگی سـرشار از شور و نشـاط را میگذراننـد . در نهـایت من و انـدی توانستیم بـا تلاش و پشـتکار وایجاد شوق بین کارمنـدان کارخانه را سر پا نگه داریم. آقای موریس که برای شـکست خوردن ما و اینکه کارخانه تعطیل بشود لحظه شماری میکرد شکست خورد و ما موفق شدیم . و سه سال طول کشید تا به سطحی رسیدیم که مد نظرانـدی بود . خیلی خوشـحال بودم که آقای موریس را شـکست دادم و خوشـحال تر از اینکه کارخانه را نجات دادیم. گانگ هو دوست من!!!

## بررسی مفهوم سقف شیشه ای درسازمانها

بررسـی مفهوم سـقف شـیشه ای در سازمان ها حسـین دامغانیان – امین نوروززاده ثانی چکیـده: شاید یکی از مهمترین معیارها برای درجه توسعه یافتگی یک کشور ، میزان اهمیت و اعتباری است که زنان در آن کشور دارا هستند. هر چه حضور فعال زنان در اداره امور اجتماع بیشتر باشد، کشور توسـعه یافته تر است. بدیهی است منظور از حضور، حضور واقعی و مؤثر است و نه حضور صوری و سمبولیـک. متأسـفانه در کشور مـا فرصـتهای سیاسـی و اجتمـاعی سـمبولیک در اختیار زنان گذاشـته می شود که از اسـتحکام لازم برخوردار نیسـتند. تـا زمـانی که زنان توانایی پیشـرفت، از طریق ارتقای توانمنـدیهای خود را به دست نیاورد، حقوق آنها در معرض تعرض بوده و همواره موقعیت اجتماعی آنان در خطر خواهد بود. با این وجود هدف از این مقاله تعریف سـقف شـیشه ای و تشریح عوامل ایجاد کننده سـقف شیشه ای در سازمان ها ودر نهایت ارائه راهکارهایی جهت از بین بردن سقف شیشه ای می باشد.واژگان کلیدی: سـقف شـیشه ای، موانع نامرئی، دیوار شـیشه ای، زنانمقدمهامروزه واقعیتها نشان میدهند که همواره نقش زنان در توسعه ی جوامع نادیـده گرفته شـده و جـامعه ی انسـانی به این علت لطمـاتی جـبران ناپـذیر را متحمـل شـده است. وضـعیت موجود ناشـی از نابرابریهای جنسیتی باعث شـده است بسـیاری از کشورها در تلاش برای رفع این نابرابریها اقـداماتی گوناگون انجام دهند. برخی از این جوامع به موفقیت هـایی چشـمگیر دست یـافته انـد، چنانکه بیش از ۴۰ درصد مناسب تصـمیم گیری در کشورهای شـمال اروپا همچون نروژ، دانمارک و فنلاند در اختیار زنان قرار گرفته و درکشور آمریکا نسبت زنان در مشاغل ۱۹۷۰ حدود ۲۵۰ درصد رشد داشـته است. با این حال اکثر کشورهای در حال توسعه از جمله کشور ایران طی سالهای ۱۹۹۰ در این مهم موفق نبوده اند.متأسفانه آخرین آمارهـای اعلام شـده از سوی مرکز آمار ایران نشان میدهـد که تفاوتی فاحش بین نرخ مشارکت اقتصادی مردان و زنان در

ایران وجود دارد چنان که این نرخ برای مردان ۹/۷۲ درصد و برای زنان ۵/۱۸ درصد است. در عرصه های مدیریتی و تصمیم گیری نیز وضعیتی نامناسب تر را شاهد هستیم به طوری که تنها حدود ۲/۵ درصد از مدیران کشور زن هستند و هرچه به سوی سطوح بالای مدیریتی می رویم این میزان کاهش می یابد و به ۴/۱ درصد در سطوح مدیرکل و معاون دستگاه می رسد.بسیاری معتقدند که جو حاکم بر سازمان ها و اعتقاد نداشتن مدیران و کارکنان مرد و حتی زنان شاغل به توانایی های مدیریتی زنان باعث ایجاد شرایط موجود شده است. این باورهای عمومی در حالی در سطح جامعه وجود دارد که شاهد افزایش نسبی زنان تحصیل کرده ی دانشگاهی در کشور هستیم (مرکزآمار ایران،۱۳۸۵).پیشینه تحقیقمحققان اززوایای مختلفی این پدیده بررسی کرده اند ?:بررسی موانع ارتقاء زنان در بخش بانکداری لبنان نشان داد که وشیوه های سازمانی بیشترین تاثیردر عدم ارتقاء زنان داشته است.(jamali&dauk۲۰۰۵ ?)بررسی موانع ارتقای زنان در سطوح مدیریتی دانشگاهها نشان داد که هرچند عوامل فردی در عدم ارتقای زنان موثر بوده است اما عوامل فرهنگی ومحیطی بیشترین تاثیردر این امر داشته اند(فاطمی صدر ۱۳۸۰)موانع نامرئی موجود در راه پیشرفت سازمانی ?موانع عمودی(دیوار شیشه ای ?)موانع افقی(سقف شیشه ای)تعریف سقف شیشه ایپدیده « عدم توفیق زنان در دستیابی به سطوح عالی مدیریت » را در اصطلاح « سقف شیشه ای » می گویند. این اصطلاح اولین بار در سال ۱۹۸۶، به وسیله مجله وال استریت جورنال به کار رفتهمچنین موریسون و همکارانش از اولین کسانی هستند که در سال ۱۹۸۷ از این اصطلاح استفاده کردند. این اصطلاح در سال ۱۹۹۰ برای اشاره به تعداد اندک زنان و اقلیتها در اداره سازمانهای بخش دولتی و خصوصی به کار رفت. گاهی نیز برای اشاره به شکاف عمیق دستمزد در سطوح بالای توزیع درامدها به کار رفته است. به این معنا که کارکنان زن در گروههای بالای درامدی، در مقایسه با همردیفان مرد خود دریافتی کمتری دارند .سقف شیشه ای بیان می کند که زنان و اقلیتها در دستیابی به سطوح بالاس سلسله مراتب شکست می خورند. آنها به پستهای عالی در سازمان نزدیک می شوند، اما بندرت آن را به چنگ می آورند. این سرخوردگی باعث می شود که تصور کنند یک سقف شیشه ای وجود دارد ، یعنی موانعی تبعیض آمیز، در راه تلاش خود برای دستیابی به سطوح عالی مدیریتی در سازمانها، مشاهده می کنند(میرغفوری، ۱۳۸۵).سقف شیشه ای نوعی نابرابری است. کوتر و همکاران ضابطه هایی برای شناسایی نابرابری ارائه دادند( اسفیدانی،۱۳۸۰ ?) بوسیله سایرویژگی های مرتبط با شغل توضیح داده نشده است ?.که در سطوح بالاتردر آمدی بیشتر ازسطوح پایین در آمدی بروز میکند ?.شانس پیشرفت به سطوح بالاتراست ?.در طول یک کار راهه بوجود می آید.درواقع برپایه پژوهش ها ، زنان پس از ورود به سازمان ها همگام با مردان شروع به رشد و بالندگی می کنند و سطوح گوناگون سازمان را پشت سر می گذارند اما هرچه زنان به سطوح بالاتر سازمانی می رسند، سرعت رشد و ارتقای آن ها کاهش می یابد تا جایی که عامل های نادیدنی را سقف شیشه ای می نامند. این اصطلاح ، به روشنی ، جایی را درسازمان نشان می دهد که هیچ دلیل روشنی نیست که زنان نتوانند به آن جا دست یابند ولی ، در واقعیت، دست یابی زنان به آن جا ممکن نیست. زنان شایسته و توانمند ،با نگاه کردن به سطوح بالای سازمان از میان این سقف شیشه ای جایگاه هایی را می بینند که شایستگی رسیدن به آن ها را دارند، ولی به خاطر سدهای نادیدنی، توانایی شکستن این سقف شیشه ای را ندارند. (میرغفوری،۱۳۸۵). شکل: سقف شیشه ای در سازمان هاعامل های پدیدآورنده سقف شیشه ای:۱. کلیشه هایکی از مهمترین موانع زنان، کلیشه های جنسی است. کلیشه نوعی تفکر است که همه زنان را یکسان فرض کرده و بین آنها تفاوتی قائل نمی شود. به علت رواج کلیشه های جنسیتی، افراد به طور عموم معتقدند که مردان و زنان از بسیاری جهتها؛ مانند خصیصه های شخصیتی، ویژگیهای جنسیتی (حداقل تا حدی) در جهان یکسان است، کلیشه های جنسیتی و فرضهای به دست آمده از آنها بر سایر انواع طبقه بندی و ویژگیها تقدم پیدا می کند (سیدجوادین،۱۳۸۶)نمونه ای از این فرضیه های کلیشه ای منفی عبارتند از:ـ زنان تمایل دارند تا وظایف خانوادگی را مقدم بر ملاحظات کاری قرار دهند. آنها باید از فرزندان خود مراقبت کنند، بنابراین، زمان و اشتیاق به کار خود را از دست می دهند.ـ زنان برای درامد اضافی کار می کنند،

به همین دلیل شور و شوق لازم را برای موفقیت در کسب و کار ندارنـد.ـ زنان به جای اینکه بازخورد منفی را حرفه ای تلقی کننـد، از آن برداشت شخصـی می کننـد.ـ زنان برای پسـتهای عالی مدیریتی مناسب نیسـتند؛ زیرا بیش از حد احساسـی و فاقد پرخاشـگری انـد.هر چنـد ممکن است این فرضـیه هـا در مورد زنان شاغل زیادی درست باشـد، اما جای تردیـد وجود دارد به طور دقیق زنانی را توصـیف کنـد که تصـمیم دارنـد حرفه مـدیریت را دنبال کنند. (سـیدجوادین،۱۳۸۶).۲.شـبکه هـای ارتباطیزنـان در مقایسه با مردان تعاملات کمتری با افراد قدرتمند سازمان داشـته و به مرکزیت شـبکه های قدرتمند، نزدیک هسـتند و از آنجا که دسترسـی به شبکه های قدرتمند، رابطه مثبتی با ارتقای سازمانی دارد؛ فقدان فرصت دسترسـی به چنین شـبکه هایی منجر به سـقف شیشه ای برای زنان می شـود، به عبـارتی زنـان به طـور عمـده منزوی بوده و از شـبکه هـای ارتبـاطی غیر رسـمی محروم هسـتند(سـیدجوادین،۱۳۸۶).۳. ارزشـگذاری به کـار زنانسازمانها از همه مـدیران چه زن و چه مرد انتظار دارنـد تا عملکردشان عالی بود اما عملکرد زنان از اهمیت خاصـی برخوردار است. کار کردن در حـد و انـدازه ای بیش از حد انتظار مردان، راهبردی بوده که مدیران موفق آن را به کار برده اند و اکثر این زنان آن را راهبردی اساسـی یا نسبتاً مهم دانسته اند. آنها مجبور بوده اند همیشه توانایی خود را ثابت کنند و برای این کار کوشـیده انـد تا بر انواع انگاره های منفی موجود در محیط کار که اغلب مردانه بوده، غلبه کنند. زیرا مردان کمتر به آنها اعتماد داشـته انـد و در نتیجه مجبور به اثبـات توانـایی و لیـاقت خود بوده انـد (زمانی و امینی، ۱۳۷۹). به نظر می رسـد به مشارکتهـای آنها ارزش گذاشـته نمی شـد و جـدی گرفته نمی شدنـد (سـیدجوادین،۱۳۸۶).۴. تضـاد کـار- خانوادهانعطـاف پـذیری در کار یکی از عواملی است که زنان به آن نیازمندند تا بتوانند میان مسؤولیت های کاری و خانوادگی خود تناسب ایجاد کنند. زنانی که مسؤولیت مراقبت از کودکـان را برعهـده دارنـد، اغلب انعطـاف پـذیری لازم را برای کـار در بعـدازظهر و خـارج از ساعتهـای اداری ندارنـد. بنابراین از بسـیاری الزامات غیررسـمی محروم می مانند. حتی اگر این امکان را هم داشته باشند، تصور نمی رود بتوانند اضافه کاری داشـته باشـند و در این صورت از انتصـاب به مقامـات بالاتر و ارتقا کنار گذاشـته می شونـد. در تحقیقی که متیس انجام داده اسـت تقریباً نیمی از زنـانی که کار خود را رها کرده و فعالیت مسـتقل ایجاد کرده بودنـد؛ در جسـتجوی انعطاف پـذیری بیشتری بوده اند (سیدجوادین،۱۳۸۶)۵. سبک مدیریتحدود ۹۶ درصـد از مدیران زن، به کارگیری روش مدیریت خاصـی را که مطلوب مدیران مرد باشـد به عنوان عامل پیشـرفت کاری ذکر کرده اند. آنها مجبور هسـتند فرهنگ و محیطی مردانه را بپذیرند و با پدیده ای سـر و کار داشـتند که اغلب به عنوان الگوی مـدیریت مردانه مطرح می شود. آنهـا اذعـان داشـته انـد که الگوهای موجود مـدیریت، سـرشار از خصوصـیات و روشـهای مردانه است. این الگوها زنان را بر سر دو راهی قرار می دهد اگر روشهای زنانه مدیریت را به کار بگیرند، ممکن است به آنهـا به چشم مـدیر موفق نگـاه نکننـد و اگر روشـهای مردانه را بپذیرنـد، ممکن است از آنها انتقاد شود که مگر زن نیستند (سیدجوادین،۱۳۸۶).و همچنین عواملی نظیر: شـبکه های اسـتخدامی سنتی، تعصب های موجود در استخدام و پیشرفت زنان، تقویت نشـدن قانون فرصت برابر، نداشـتن تحصـیلات کافی برای دست یابی به پست های مدیریتی، انگاشـته شدن مدیریت زنان به سان تهدیدی مسـتقیم برای فرصت های پیشـرفت مردان از موانع عمده ایجاد سـقف شـیشه ای می باشد.عامل های سـقف شـیشه ای برپایه دیدگاه کمیسـیون سـقف شـیشه ای آمریکا:شـبکه های اسـتخدامی سنتیتعصب موجود در استخدام وپیشرفت زنانتقویت نشدن قانون فرصت های برابرنداشـتن تحصـیلات کافی برای دست یابی به پست های مدیریتیانگاشـته شـدن مـدیریت زنان به سان تهـدید مستقیم برای فرصت هـای پیشـرفت مردانموانع نامرئی ارتقاء در زنان۱. عوامل فردی۲. عوامل سازمانی۳. عوامل فرهنگی۱. عوامل فردیمشـخصات فردی خواست فردیمهارتهـای فردیمسوولیتهـای خانوادگی۲. عوامـل سازمانیـدر اقلیت بودن زنـانموانع ارتبـاطیجو و فضای سازمانی۳. عوامل فرهنگیهنجارهاارزشـهاباورهاعوامل برطرف کننده سـقف شـیشه ای:۱. ایجاد فرصـتهای لازم برای تأسـیس انجمنهـا، مؤسسـهها، سازمانهـا و بهطور کلی مراکز تجمع زنـانه برای آگـاهی از کم و کیف تواناییهـای بالفعـل و بـالقوهی خود.۲. برگزاری دورههای آموزشـی توسط همین انجمنها و تشکلهای زنانه برای آشنا کردن زنان با حقوق خود، و فراهم نمودن زمینه های

خودباوری و آگاهی از قابلیتها و تواناییهای فردی و این موضوع که وضعیت فعلی مطلوب نیست و زنان برای رسیدن به وضعیت مناسبتر باید هرچه بیشتر متشکل شوند.۳. تلاش برای ترغیب زنان در بکارگیریِ قدرت اقتصادی خود به عنوان کارکنان بخشهای عمومی و خصوصی و بهعنوان افراد صاحب رأی. آنان از طریق استفاده از حق رأی خود میتوانند زنان بیشتری را وارد جامعه و زندگی عمومی کنند و با ایجاد تشکلها نقشی مؤثرتر در برنامهریزیهای رسمی داشته باشند۴. برگزاری سمینارها و تشکیل کارگاههای آموزشی برای آشنا شدن مدیران، سیاست گذاران و تصمیم گیران با مقوله ی جنسیتی و فواید حضور مؤثرتر زنان در ردههای بالای تصمیمگیری.۵. تشویق و ترغیب مدیرانی که از زنان در سطوح بالای سازمانی استفاده میکنند و امکان به اثبات رسانیدن لیاقت آنان با دادن فرصتهایی که فراهم میآورند و معرفی زنان برتر و مقایسه ی عمل کرد آنان با مردان همپایهی آنان.۶. تلاش در جهت تنظیم کتب درسی متناسب با مسایل زنان بهویژه در مباحث اشتغال، مدیریت زنان و غیره.۷. اتخاذ نگاهی علمی و کارشناسانهتر در رسانه های عمومی کشور در خصوص بحث زنان در رسانه و جامعه.۸. نظارت و ارزیابی پیشرفت زنان از طریق ایجاد بانکهای اطلاعاتی و تحلیل مقایسه ایِ دسترسی زنان و مردان به مشاغل در تمام سطوح.۹. در نهایت، تلاش در جهت افزایش آگاهی عمومی نسبت به این موضوع که ورود بیشتر زنان به عرصه های مختلف به ویژه حوزه ی مدیریتی کشور، نه یک ژست بلکه ضرورتی است که نه تنها زنان، بلکه کل جامعه از آن منتفع خواهد شد.نتیجه گیریاکنون زنان در بسیاری از موقعیتهای اجتماعی حضور دارند. هر جا که زنان حضور ندارند، عدم حضورشان به خاطر ناتوانایی ها یا بی علاقگی آنها نیست، بلکه برای آن است که به عمد کوشش شده تا آنها را از صحنه بیرون رانند. زنان در هر جا که حضور دارند، نقش هایی ایفا کرده اند که با برداشت همگانی از آنها برای مثال به عنوان کدبانوها و مادران غیرفعال، بسیار تفاوت دارند. با وجود حضور مثبت و روز افزون زنان در جامعه، متاسفانه جایگاه زنان در جامعه هنوز در امتداد همان وظایفی است که جامعه مردسالار به زن تفویض کرده است. از آنجایی که نابرابری های شرایط میان زنان و مردان در همه عرصه های مختلف جامعه قابل رؤیت است و با توجه به اینکه امروزه موفقیت و پیشرفت هر جامعه ای در گرو استفاده از تخصص های موجود در آن است (چه این تخصص ها در دست زنان و چه در دست مردان باشد)، پس اتخاذ تدابیر علمی و برنامه ریزی های لازم و مقتضی و تسهیل شرایط ورود برای حضور و بقای زنان در اجتماع باید در نظر گرفته شود و گروه های مصلح، باید موضع گیری مناسب تری نسبت به حضور زنان در جامعه به عنوان نیمی از جمعیت آن در نظر بگیرند و این میسر نمی شود مگر آنکه همگان ابتدا به این باور برسند که راه توسعه بدون توجه به نقش زنان پیموده نخواهد شد.منابع [ ۱]اسفیدانی،محمد رحیم،موانع دستیابی زنان به پست های مدیریتی،فصلنامه پژوهش زنان ۴،صص۸۵-۸۶،۱۳۸۰.[ ۲] فاطمی صدر ،فیروزه،موانع ارتقا زنان درسطوح مدیریتی در سطح دانشگاه های تهران ،پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس،۱۳۸۰.[ ۳] سیدجوادین، سیدرضا.روشن نژاد، مژگان. یزدانی، حمیدرضا". ارائه و تبیین مدلی برای بررسی روابط علی بین خودپنداری زنان، ادراک موانع سقف شیشه ای و سقف شیشه ای. "مجله علمی وپژوهشی زنان، سال دوم، شماره اول، ۱۳۸۶.[ ۴] مرکز آمار ایران ( ۱۳۸۶ ) نتایج آمارگیری از نیروی کار.[ ۵] میرغفوری، سید حبیب الله" شناسایی و رتبه بندی عامل های موثر در گماشته نشدن زنان به پست های مدیریتی در سازمان های دولتی استان یزد. "مجله مطالعات زنان، سال۴، شماره۱، بهار ۱۳۸۵.

[۶] Adebowale, A. (۱۹۹۴), "The glass ceiling: women and mentoring in management and business",Arfken, D.E., Bellar, S.L. and Helms, M.M. (۲۰۰۴)) [ ۷] [ ۸] The ultimate glass ceiling revisited: the Employee Counseling Today, Vol. ۶ No. ۱, pp. ۵-۲۱. تهیه و تنظیم: پایگاه مقالات علمی مدیریت www.SYSTEM.parsiblog.com

## پدافند غیرعامل از چند منظر

نویسنده : حسن حسین زاده

پدافند :پدافند در مفهوم کلی، دفاع، خنثی کردن و یا کاهش تاثیرات در مقابل کلمه آفند به معنی هجوم و حمله بوده . پدافند به دو بخش تقسیم می‌شود ۱- پدافند عامل -۲پدافند غیرعامل تقسیم میگردد. پدافند در معنای لغوی مترادف با دفاع است، دفاع نیز بر دو قسم است دفاع عامل و دفاع غیر عامل. دفاع عامل مبتنی بر فعالیت نیروهای مسلح و متکی بر تسلیحات و تجهیزات نظامی می‌باشد. پدافند غیرعامل و مدیریت بحرانبرخی مفاهیم کلیدی مرتبط با پدافند غیر عامل:

پدافند عامل: پدافند عامل عبارت از رویارویی و مقابله مستقیم و به کارگیری جنگ افزارهای مناسب و موجود توسط نیروههای نظامی به منظور دفع حمله و خنثی کردن اقدامات آفندی ,ودر واقع شامل عملیانی در برگیرنده حمله ، مقابله و دفاع نظامی با ابزارها و سلاحهای جنگی ، می‌باشد.پدافند غیرعامل: پدافند غیرعامل به مجموعه اقداماتی اطلاق می گردد که مستلزم به کارگیری جنگ افزار نبوده و با اجرای آن می‌توان از وارد شدن خسارات مالی به تجهیزات و تاسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات انسانی جلوگیری نموده و یا میزان این خسارات و تلفات را به حداقل ممکن کاهش دادودر واقع صرفنظر از منشا تهدید متوجه حفاظت از اشیا و پدیدهای موجود می باشد، در واقع در کنار پدافند عامل، نوع دیگری از دفاع وجود دارد که به آن پدافند غیر عامل می گویند، تعریف این نوع پدافند در تمام دنیا یکسان است و به دفاعی گفته می‌شود که متکی به تجهیزات و تسلیحات نظامی نیست. پدافند غیر عامل مجموعه‌ای از برنامه‌ریزی‌ها، طراحی‌ها و اقدامات است که باعث کاهش آسیب پذیری در مقابل تهدیدات دشمن می‌شود، از این مفهوم تحت عنوان بازدارندگی نیز یاد می‌شود. سیاستهای اصلی پدافند غیر عامل مبتنی بر بقا و حفظ امنیت بوده و هدف کلی پدافند غیرعامل، ایمن سازی و کاهش آسیب پذیری زیرساخت های مورد نیاز مردم است، تا بتدریج شرایطی را برای امنیت ایجاد نمایدودر واقع پدافند غیر عامل مربوط به دوران صلح است که خود باعث کاهش هزینه ها،جلوگیری از اتلاف وقت ، انرژی و بالا بردن ضریب امنیت در جامعه است. .مفهوم دفاع غیرنظامی:در منابع لاتین عبارت «دفاع غیرنظامی» یا «دفاع شهری» برابر با عبارت civil Defence است. دفاع غیرنظامی «حفاظت از غیر نظامیان در شرایط جنگی»بوده و از این رو مشتمل بر بخشی از دفاع ملی است که در پی تمهیدات لازم به منظور کسب آمادگی کافی در برابر هرگونه حمله احتمالی یا باج خواهی از یک کشور ایجاد می گردد. طبق این تعریف، دفاع غیر نظامی باید «ایمنی جمعیت غیرنظامی کشور و ادامه حیات آنان (در زمان جنگ) را تضمین نماید». از این رو دفاع غیرنظامی به صورت سیستماتیک اهداف زیر را دنبال می‌نماید:۱- مجموعه تمهیدات دفاع عامل و غیرعامل برای افراد و تاسیسات غیرنظامی ۲- مجموعه فعالیت‌های که می‌توان با انجام آن از بروز و استمرار سوانحی که جان و مال مردم را تهدید می کند جلوگیری نمود و یا در صورت بروز، آثار ناشی از آن‌را کاهش داد ۳- کاهش خسارات مالی و صدمات جانی وارده بر غیرنظامیان در اثر حوادث طبیعی یا حوادث غیرطبیعی ۴- به حداقل رسانیدن آثار حاصل از حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامی۵- مقابله فوری با شرایط اضطراری حاصل از حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامی۶- بازیابی و برقراری تسهیلات و خدمات به آسیب دیدگان در نتیجه حملات نظامی بر جمعیت غیرنظامیآفند غیر عامل:ایجاد رخنه در اتحاد مردم و حاکمیت، یک آفند غیر عامل است که عموما دشمن به کار می برد. ایجاد بحران کاذب اقتصادی، انتشار شایعه مثل گسترش بیماری سارس در آسیای شرقی توسط رسانه های آمریکا که اقتصاد کشورهای آسیای شرقی را در عرض چند هفته به زمین زد،( در حالی که طبق اعلام مقامات مالزیایی آمار کشته شدگان تصادفات جاده ای مالزی ده برابر مرگ و میر ناشی از سارس بوده است)و همین امر باعث شد که عوارض اقتصادی و شایعات ناشی از این بیماری، مشکلات فراوانی برای این کشورهابوجود آورد. جنگ رسانه ای را می توان یک آفند غیرعامل دانست، مقابله و آمادگی با آفند غیرعامل بسیار سخت است زیرا نیازمند مهارت های بسیار بالایی است. در این زمینه باید برای مدیران کشور آموزش های لازم را تدارک دید. در تقسیم بندی( شخصی ام) به این

نوع از جنگ ها، جنگ نسل پنجم می گویم. این نوع جنگ ها، جنگ های نرم افزاری و پیچیده هستند. با تمام این تفاسیر، خوشبختانه قرآن کتاب آسمانی مسلمانان مملو از نکته هایی برای مقابله با این نوع جنگ ها ست. به عقیده اینجانب جنگ های آینده دنیا قطعا به سمت گسترش این نوع جنگ هاست که در آن بااستفاده از ایجاد سازمان های غیردولتی با ماموریت های کاذب در حوزه های مختلف اقتصادی، سیاسی، امنیتی، اجتماعی وفرهنگی، درکشورها، ناپایداری دائمی وفروپاشی حکومت ها رخ خواهدداد(همانند فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی)، سلاح قدرتمند ثقلین (قرآن کریم وعترت) ، نه تنها راه مقابله با انواع مختلف ومتعدد این نوع جنگ هارابه ما می دهد بلکه باجرات می توانم بگویم که موقعیت بسیار بالای آفندی را به ما می دهد که درصورت انجام مطالعات دقیق آمایش سرزمینی درکره خاکی، قابلیت اجرایی بالائی دارد. ارتباط پدافند غیر عامل و مدیریت بحران :پدافند غیر عامل همان طور که گفتیم هر اقدامی است که به طور غیر مسلحانه بتواند آثار یک حمله نظامی یا جنگ را کاهش دهد.چند بحث مهم در پدافند غیر عامل مطرح است، تهدیدشناسی مناسب یکی از مهمترین مباحث است. پدافند غیر عامل به دو بخش پدافند سخت و پدافند نرم نیزتقسیم می شود. در پدافند سخت از اقدامات سخت افزاری مثل اقدامات مهندسی استفاده می شودوپدافند نرم شامل استفاده از تاکتیک هایی است که مشتمل بر برنامه ریزی و آماده سازی سیستم و سازمان هاست. پدافند نرم در اکثر کشورهای مطرح، بحث مهم و اساسی به شمار می رود،پدافند نرم می گوید: باید بتوانیم مدیریت بحران اصولی و صحیحی را انجام دهیم. اگر پدافند سخت را که شامل پیشگیری، پیش بینی، کاهش مخاطرات و دیگر موارد است را به همراه پدافند نرم که مبتنی بر برنامه ریزی است، را با مدیریت جامع بحران در کنار هم قرار دهیم، با این دیدگاه جامع می توان این گونه بیان کرد: پدافند غیر عامل، یک مدیریت جامع بحران در عرصه دفاع است و جنگها در آن به انواع و نسل های مختلفی تقسیم بندی شده اند. جنگ های نسل اول، دوم، سوم مبتنی بر میدان جنگ و عرصه نظامی است. اما در جنگ های نسل چهارم، شکل جنگ ها تغییر یافته اند. در جنگ نسل چهارم، استفاده از تسلیحات نظامی پیشرفته واستفاده از عملیات روانی ورسانه ای مطرح است. اما به نظر اینجانب، جنگ نسل پنجمی هم در دنیا شروع شده است که مقام معظم رهبری درچند سال اخیر به خطر گسترش آن تاکید داشته اندومشخصه این جنگ ها، آفند غیرعامل یا حمله به کشورهابدون سلاح است. آیا می توان پدافند غیر عامل و مدیریت بحران را یکی دانست؟ مدیریت بحران بسیار گسترده بوده بگونه ای که می توان این گونه تصور کرد که یک دایره وسیعی تحت نام مدیریت بحران وجود دارد و در واقع یک چارچوب است که می توان هر محتوایی را وارد آن کرد و به مدیریت آن پرداخت. در این چارچوب می شود یک حادثه مانند زلزله را قرار داد یا می توان مبحث دفاع و جنگ را پیگیری کرد. مدیریت بحران با سازماندهی در ارتباط است. سازماندهی در جنگ شکل خاصی دارد و در حوادث طبیعی هم شکل دیگری به خود می گیرد. در هر دو بحث به فرماندهی، مدیریت، عملیات، پشتیبانی و لجستیک نیاز است، اما این دو در محتوا متفاوت هستند. مدیریت بحران را می توان با دو بینش جدید و قدیمی که وجود دارد، بررسی کرد. در بینش قدیمی، مدیریت بحران بیشتر با عملیات مرتبط بوده و توجهی به سیاستگذاری و برنامه ریزی نمی شد، در واقع این گونه تصور می شد که مدیریت بحران فقط عملیات است و در این دیدگاه، حضور تیم های امدادونجات، اورژانس، هلال احمر و... و عملیات انجام گرفته توسط آنان مساوی با مدیریت بحران بود. اما در حال حاضر، جنس کار و نگرش تغییر یافته است. در نگرش جدید، تدوین دکترین، سیاستگذاری علمی، آمایش سرزمین به صورت تخصصی، تدوین راهبردها ومدیریت صحیح پروژه ها اهمیت دارندکه اگر سیاستگذاری درست نبوده و ساختار مناسبی هم وجود نداشته باشد با وجود استفاده از بهترین امکانات، مدیریت بحران ناموفق و عقیم خواهد بود. چرخه مدیریت بحران از پیشگیری و کاهش مخاطرات شروع می شود، آمادگی، مقابله و بازسازی مراحل بعدی چرخه مدیریت بحران هستند. اقدامات انجام شده در مراحل مختلف متفاوت است، در بحث پیشگیری به دنبال آن هستیم تا از ایجاد یک حادثه جلوگیری نماییم و کاهش مخاطرات شامل انجام کارهایی است تا بعد از بروز حادثه، عوارض کمتری حاصل شود، که با پیشگیری متفاوت است.برخی

اوقات، دو مورد فوق، خلط موضوع می شونـد. در علم جدیـد مـدیریت بحران، پیشگیری و کاهش مخاطرات از هم جـدا شـده اند، کـاهش مخـاطرات در حوادث جنگی بیشتر به کـار می آیـد. در قسـمت مقابله هم وارد مبحث عملیات می شویم که خود شامل ۱۶ نوع عملیات می شود. مخابرات، شـریان های حیاتی، نفت و گاز، آواربرداری، تامین غـذا، اسـکان اضـطراری، سـرپناه و دیگر موارد جزء این ۱۶ عملیات هسـتند. فاز آمادگی قبل از مقابله صورت می پـذیرد و اقدامی نرم افزاری است، که شامل آموزش به مدیران و پرسـنل می شود. فـاز بازسازی هم آخرین مرحله است، که شامل احیا، مرمت و بازسازی بناها، تاسـیسات صـنعتی و باز توانی روانی انسانهاست. فرآینـد مـدیریت بحران از تدوین دکترین، انجام سیاسـتگذاری و تدوین استراتژی آغاز می شود. در این بین باید تهدید شناسـی مناسب صورت بگیرد و نقشه خطر پـذیری تـدوین شود، تهیه نقشه خطرپـذیری کشور یکی از ضـروریات است و باید اقدام لازم توسط تمامی دسـتگاههای اجرائی صورت بگیرد، اگر این نقشه تهیه نشوددر مراحل بعـدی دچار مشـکل خواهیم شـد. مراحل بعـدی نیز شامل عملیات، آموزش و مانور می شود. اهـداف مدیریت بحران در پدافند غیر عامل: جنگ، حوادث جنگی و تروریستی دارای محتوای بسیار غنی و علمی می باشند، انواع جنگ ها، انواع سلاح ها، انواع مختلف صنایع دفاعی و غیره خود گواه این مساله است، در واقع دفاع عامل به شـدت در حال گسترش است. آفنـد دیگری هم نام بردیم تحت عنوان آفنـد غیر عامل که حدود ۶۰نوع جنگ راشامل می شود. نمونه بارز آفنـد غیر عامل فروپاشـی اتحاد جماهیر شوروی بود، که علی رغم قـدرت دفاعی و بازدارنـدگی منـاسب شوروی، در مقابـل این نوع آفنـد شـکست خورد. حضـرت امـام خمینی (ره)پیش بینی دقیقی دراین زمینه انجـام داده بودند ونامه ایشان به گورباچف بسیار تخصصـی مـدون گردیـده بود که خودمی تواند درچندجلسه آموزشـی مدیریت بحران مورد بحث قرار گیرد. مـدیریت بحران به پدافند و علم پدافند چارچوبی مناسبی می دهد، با این چارچوب، مبدا و مقصد مشـخص می شود و تا با سازمانـدهی مناسب و اسـتفاده مناسب از منابع موجود علمی، انسانی، سـخت افزاری و نرم افزاری بتوانیم به اهدافمان در هر نوع از جنگ برسـیم. خلا های اصـلی که در مدیریت بحران چه در کشورما و چه در سـطح جهانی وجود دارد، شامل: ۱- بینش مدیران به پدافنـد غیر عامل و مـدیریت بحران یکی از خلا های مهم محسوب می شود. برای اصـلاح و مناسب سازی این بینش بایـد اقـدامات لازم انجام شود. مهمترین مساله در مدیریت بحران، فرآیند مدیریت بحران است که متاسـفانه در گذشـته توجه لازم بدان نمی شد و اغلب به فکر جنبه های دیگر آن بودیم، در حالی که بایـد چارچوب اصـلی را جدی تر بگیریم. ۲- تهدیـد شناسی: در عرصه تهدید شناسـی بایـد چـارچوب و بستر لازم را شـناسایی و فراهم نماییم. خوشـبختانه در زمینه تهدیـد شناسـی از نقاط قوت مناسبی سود می بریم، هر چنـد می بـایست نقشه هـای کـاربردی و عملیـاتی این تهدیـدها را تهیه کنیم. ۳- بایـد مـدیریت را به صورت کلان جـدی بگیریم. در قرآن و نهـج البلاغه، تـدبیر و مـدیریت تاکیـد فراوان شـده انـد و بایـد جـدی گرفته شوند. جنس فرامین قرآنی و ائمه از جنس تـدبیر است. و مورد آخر که فرعی است و در دل خلاهای دیگر هم جای می گیرد این است که جمهوری اسـلامی به شـدت در حال توسـعه است،اگر تدبیر لازم را برای توسعه و بحران نیندیشیم به شدت دچار بحران خواهیم شد. مدیریت توسعه بدون توجه به مدیریت بحران، کشور را دچار چالش خواهد کرد. برنامه پنجم توسـعه از این لحاظ نیازمند واکسینه شدن است.بنابر این الویتهای زیر به این امر اختصاص داده می شود:اولویت اول این است که به صورت کاملا اجباری و الزامی، همه مـدیران استراتژیک کشور و بعد مدیران میانی نسبت به مدیریت بحران چه در عرصه حوادث طبیعی و چه در عرصه حوادث جنگی و صـنعتی توجیه شوند و در این زمینه فرهنگ سازی شود که در این زمینه اقـدامات خوبی توسط سازمان پدافنـد غیر عامل در کشور آغاز شده و ضـرورت دارد تداوم یافته و اسـتمرار داشـته باشد. دومین اولویت که در دل اولویت اول است، این است که مدیریت توسـعه، همکار و هماهنگ با مـدیریت بحران است و در واقع لـازم و ملزوم یکـدیگر هسـتند، این دو مـدیریت در کنـار یکـدیگر مـوجب توسعه پایـدار خواهند شد.اولویت سوم هم تهدید شناسی است، که قبلا درباره آن توضیح داده ام. برنامه ها برای عمل به مدیریت بحران بر اساس اولویت های گفته شـده ترسـیم می شونـد،در درجه اول بایـد به آموزش مـدیریت بحران در سـطح مدیران استراتژیک توجه جدی شود. در

اقدام بعدی مدیران میانی و تاکتیکی را آموزش داد. این آموزش ها باید در دو سطح انجام شودتا با این آموزش ها، نگرش و بینش کافی به این مدیران داده شود. نوع آموزش هم باید فرق کند. آموزش باید مبتنی بر خود مدیران باشد، نه آموزش های تئوریک، این آموزش ها باید کاربردی باشند و مدیران به شدت درگیر این آموزش ها شوند و در نهایت این آموزش ها منجر به طراحی برنامه مدیریت بحران دستگاه ها ی اجرائی در تمام سطوح در سطح کشور گردد. موضوعیت پدافند غیرعامل بخشی از خسارات و صدمات وارده از حملات هوایی- موشکی، مربوط به اصابت بمب یا هر نوع پرتابه دیگری و ایجاد انفجار توسط آنها می‌باشد. که در لحظه وقوع حادث می گردد و اغلب موارد، خسارات و صدمات مربوط به پیامدهای این حملات از خسارات ناشی از انفجار اولیه به مراتب بیشتر می‌باشد و با رعایت اصول پدافند غیرعامل و اجرای طرح‌های مربوطه می‌توان ضمن کاهش خسارات اولیه از بروز خسارات و صدمات بعدی جلوگیری نموده و یا تاثیر آنها را تا حد بسیار زیادی کاهش داد.اصول اولیه پدافند غیرعامل، ساده و تقریباً ثابت بوده ولی کاربرد این اصول در موارد مختلف تفاوت داشته و در مواردی پیچیده و مشکل می‌شوند.که در ادامه به برخی از این اصول و روشها پرداخته می شود. پدافند غیر عامل از دیدگاه مهندسی : (اصول، روشها و موضوعات اساسی در مبحث پدافند غیرعامل) ۱) اختفا Concealment :اختفا یا پنهان کاری به کلیه اقداماتی گفته می‌شود که مانع از قرار گرفتن تاسیسات و تجهیزات در دید مستقیم گردیده و یا تشخیص تاسیسات و تجهیزات و همچنین آگاهی از انجام فعالیت‌های خاص را برای او غیر ممکن و یا مشکل می‌سازد. روش‌های اختفا عبارتند از:الف- استفاده مناسب از عوارض زمین و احداث تاسیسات در محلی که به سهولت قابل تشخیص و رویت نباشد.ب- عادی و غیر مهم جلوه دادن تاسیسات با جدول‌بندی، درختکاری و ...پ- جداسازی منطقی تاسیسات صنعتی که به علت نوع فعالیت نمی‌توان آنها را به طور کلی دگرگون نمود، به نحوی که تاثیر زیاد بر نوع فعالیت‌ها نگذارد.ت- حذف نقاط حیاتی ، حساس و مهم از روی نقشه‌هایی که به دلایل خاص باید در رسانه‌های گروهی منعکس گردد.ث ـ- نشان ندادن نمای خارجی تاسیسات حیاتی و حساس در تلویزیون به خصوص در ارتباط با محیط اطراف و جاده‌هاج- عدم درج آگهی در جراید به گونه‌ای که وقوع فعالیتی مهم در محدوده زمانی و در موقعیت جغرافیایی مورد استفاده قرار گیرد.چ- ایجاد تاسیسات در اعماق زمین و یا در دل کوه‌ها که به این ترتیب علاوه بر پنهان کردن آنها بحث استحکام کافی در مقابله با تهدیدها را می‌توان مطرح کرد.ح- جابه‌جایی: از آن جایی که تاسیسات صنعتی به صورت ثابت در نقطه‌ای مستقر می‌شود و انتظار تغییرات و تحولات دفعی از آنها نمی‌رود. چنانچه جمع‌آوری و نصب مجدد گونه‌هایی از صنایع تا حد لازم سهولت داشته باشد، می‌توان کالبدهای مورد نیاز را از نوع سبک و انعطاف‌پذیر مانند چادر و یا سازه‌های سبک با قابلیت مونتاژ و دمونتاژ آن انتخاب نمود و در مراحل زمانی مختلف محل آن را جابه‌جا نمود.۲)استتار comouflage :مفهوم کلی استتار هم رنگ و هم شکل کردن تاسیسات و تجهیزات با محیط اطراف می‌باشد. استتار از موثرترین و متداول‌ترین روشهای دفاعی غیرعامل در ارتش کلاسیک دنیا است.در مبحث استتار دو نوع دید از طرف دشمن مدنظر است ۱- دید هوایی ۲- دید زمینیعوامل مربوط به اجرای استتار عبارتند از: رنگ، سایه، بافت، زمین، جنس ، مصالح ، حرارت و .... انواع استتار۱- استتار نوری ۲- استتار حرارتی ۳- استتار راداری ۴- استتار رادیویی (مثل ایجاد پارازیت یا ارسال فرامین کاذب) ۵- استتار بصری ۶- استتار صوتی ۷- ضد الکترونیکی۳) استحکامات: در بحث پدافند غیرعامل استحکامات به سازه‌های موقتی اطلاق می‌شود که با توجه به شرایط و امکانات و میزان اهمیت و آسیب‌پذیری نقاط حیاتی و حساس، در محل‌های مناسب و اطراف تاسیسات ایجاد می گردند، تا مانع اصابت مستقیم تهدید( موشک، بمب یا ترکش این مهمات) به تاسیسات و یا تجهیزات گردیده و اثرات آن را به طور نسبی خنثی نمایند. استحکامات به شکل زیر طبقه‌بندی می‌شوند:الف- خاکریزچنانچه تجهیزات در فضای باز چیده شده و یا درون ساختمانی و با مقاومت مصالح معمولی قرار گرفته باشند، با ایجاد خاکریز با ارتفاع و قطر مناسب می‌توان در مواردی مانع اصابت مستقیم تهدید (بمب ، موشک و...) به تاسیسات و تجهیزات گردیده و در اکثر موارد مسیر تهدیدات (ترکش و موج انفجار) به طرف تاسیسات را

سد کرد. ب- کیسه شندر صورتی که فضای لازم برای ایجاد خاکریز با شیب مناسب وجود نداشته باشد. با چیدن گونی‌های پر از شن و ماسه در چندین ردیف و روی هم می‌توان به نتایج مورد نظر برای حفظ تاسیسات دست یافت.علاوه بر محصور کردن تاسیسات و تجهیزات می‌توان از کیسه شن به عنوان پوشش محافظتی نیز استفاده کرد (مثل لوله‌های زیر زمینی انتقال نفت....) ج- دال بتنی، شبکه شن و یا استوانه بتنیاستفاده از این وسائل زمانی توصیه می‌شود که تداوم تهدید محتمل باشد. د- دیوار کشیایجاد دیوار احتیاج به بررسی کارشناسی داشته و قطر و ارتفاع آن با توجه به مقاومت مصالح به کار رفته باید محاسبه شود. دیوار کشی شامل آجر چینی، سنگ چینی، ایجاد بلوک‌هایی با سیمان مسلح و یا استفاده از بلوک‌های پیش ساخته می‌باشد. دیوار کشی بهتر است در قطعات مجزا و کنار هم صورت گیرد.۴) پوشش: ایجاد پوشش یک اقدام موقتی است که با بالا رفتن شدت تهدید، مثلا احتمال حمله هوایی موشکی انجام شده و تا زمانی که احتمال حمله وجود دارد ادامه می‌یابد. با این عمل تاسیسات و تجهیزات یا مرکز فعالیت از دیدتهدید کننده(خلبان یا حسگر نصب شده در سر بمب و موشک) پنهان گردیده و هدف گیری و هدایت تهدید( موشک و بمب‌های هدایت شونده از جمله بمب‌های لیزری) میسر نشده و یا دقت آنها کاهش می‌یابد. پوشش می‌تواند توسط دود ، بخار آب (غلیظ) و یا با هوا کردن بادکنک و بالن ایجاد شود.انواع پوشش:پوشش امنیتی: اقداماتی است که عمدتاً در مورد تاسیسات ثابت به کار گرفته می‌شود و فعالیت‌های مجازی یا غیرواقعی را برای دشمن تداعی می کند.پوشش فیزیکی: اصطلاحاً اقداماتی است که موقتاً به صورت فیزیکی مانع از تشخیص هدف می گردد. که از جمله این اقدامات می‌توان به ایجاد پرده دود یا بخار غلیظ اشاره کرد.۵) ایجاد سازه‌های امن و مقاوم‌سازی: طراحی و احداث تاسیسات حیاتی و حساس به گونه‌ای که به طور کلی در مقابل اصابت مستقیم تهدیدها(بمب ، موشک و...) مقاوم باشند در خیلی از موارد اصولاً عملی نبوده و به صرفه و صلاح نیز نمی‌باشد. زیرا هزینه ایجاد و تاسیسات با چنین مشخصاتی ممکن است به مراتب پیش از کل تجهیزات مربوطه باشد.در اکثر موارد بهتراست که اجزا مستقل تاسیسات و تجهیزات که اصابت احتمالی تهدید کننده( بمب ، موشک و..) موجب از کار افتادن تجهیزات و توقف فعالیت بخشی از مجموعه گردیده، اما خسارت جانبی زیادی به بار نمی‌آوردو تنها در موارد جزئی شاهد خسارت خواهیم بود، محافظت شوند. ولی بخشهایی از مجموعه که صدمه دیدن آنها موجب از کار افتادن کل سیستم و وقفه کامل یا نسبی در انجام فعالیت می گردد با مقاومت کافی ساخته شوند.چنانچه تاسیسات حیاتی و حساس که احتمالاً در فهرست هدف‌های دشمن یا تهدید ها قرار دارند فاقد مقاومت کافی در مقابل اصابت مستقیم تهدید کننده بوده و یا اثرات جانبی را در نزدیکی تاسیسات نتواند تحمل نمایند،می‌توان با اجرای طرح‌های خاص مهندسی، مقاومت بنای آنها را افزایش داده و احتمالاً به حد مطلوب رسانید.۶) پراکندگی :پراکندگی عناصر کالبدی یکی از مباحث مهم پدافند غیرعامل محسوب می گردد که در کاهش خسارت ناشی از ایراد ضربه تخریبی دشمن( تهدید کننده) بسیار موثر است و به عکس در صورتی که دشمن( تهدید کننده) در مراحل تهاجمی خود پیش از شناسایی حضور و با بازشناسی به مرحله نشانه‌روی و اصابت دست یابد، تمرکز عناصر کالبدی و حساس مجموعه مورد تهاجم موجب می گردد. عملیات تهاجمی با حجم کمتر و متمرکز،میتواند بیشترین تخریب را به جا بگذارد.ایجاد مجتمع‌های عظیم صنعتی تاسیسات بندری وسیع، نیروگاههای بزرگ و غیره در کشور که ممکن است، مورد حمله هوایی یا زمینی دشمن( تهدید کننده) قرار گیرد به صلاح نیست.در مورد مراکز موجود لازم است ، مطالعات لازم صورت گرفته و در صورت امکان طرح‌هایی جهت انتقال تدریجی آنها به نقاط مختلف کشور تهیه شود تا با رعایت اصول پراکندگی در محل‌های جدید مستقر گردند.۷) تفرقه Separation :منظور از تفرقه، جداسازی بخشی یا بخشهایی از تجهیزات، قطعات یدکی مواد و سایر وسائل و انتقال آنها به محلی غیر از محل استقرار دائمی و نجات آنها از تاثیر یک حمله (هوایی،زمینی یا موشکی) احتمالی است. این امر نباید باعث توقف کامل فعالیت‌ها گردد.۸) فریب و اختلال: به مجموعه اقداماتی که بتواند بازشناسی و توجه دشمن را از هدفهای مورد نظر منحرف کرده و موجب گمراهی وی در تشخیص و هدف‌گیری شود، فریب و اختلال اطلاق می‌شود.۹) دسترسی‌ها: دسترسی‌ها به

معنی راه‌ها و فضاهای عبوری و ارتباطی است و در انواع و مقیاس‌های مختلف قابل طرح است. خطوط ارتباطی یک موقعیت حساس به محیط بیرونی باید تابع ضوابطی باشد که خصوصیات تهدیدات، منجر به اختلال در تردد و یا حذف تردد شود.۱۰) موانع: کلیه عواملی که نفوذ حضور دشمن را در محدوده مورد نظر مشکل نماید، موانع نام دارد. انواع موانع عبارتند از:الف- فاصله: یک اصل کلی آن است که هر چند فاصله سوژه از مبدا تهدید و تهاجم بیشتر باشد از ایمنی بیشتری برخوردار است، زیرا طی کردن فاصله با به کارگیری هر نوع شی تهاجمی اعم از موشکی، هوایی و زمینی، مستلزم برنامه‌ریزی دقیق‌تر و به کارگیری سلاح و تکنولوژی کارآمدتر و هزینه گزاف‌تر و در عین حال خطرپذیری بیشتر است. ب- توپوگرافی : به معنی پستی و بلندی‌های زمین می‌باشد در صورت وجود ناهمواری در مسیر نقاط مورد نظر، علاوه بر خود این ناهمواری‌ها باعث دشواری حرکت مهاجم به خصوص نیروی زمینی می شوند در عین حال امکاناتی را جهت به کارگیری تدافعی فراهم می‌نماید. ج- زیستگاه‌ها: در هر منطقه که توده‌ای از کالبد معماری و تجمع نیروی انسانی وجود داشته باشد دلیل استحکامات متنوع و پیچیدگی کالبدی و سایر امکانات و از طرفی عدم شناخت دقیق دشمن از میزان و مکانیزم مقاومت‌های احتمالی بوده و همواره نوعی احتیاط و تردید وجود داشته و این امر خود به مثابه وجود قابلیت‌های پیشگیرانه می‌باشد. د- آبهای سطحی: شامل نهرها، رودها، کانال‌ها، دریاچه‌ها و حوضچه‌های طبیعی، مصنوعی، تالاب‌ها و برکه‌های سطوح زیر کشت غرقابی مانند برنج و نیشکر می‌باشد که استعداد مانع بودن را در مقابل هجمه‌های تصرف زمینی دارند.۱۱) سیستم‌های ردیابی و اعلام خطر :بخشی از اقدامات پدافند غیرعامل نظیر، ایجاد پرده پوششی اقدامات درون سازمانی به منظور آماده نمودن محیط جهت ترک فعالیت بوده و جهت استفاده جان پناه ، پناهگاه و غیره اندکی قبل از وقوع حملات هوایی یا موشکی صورت می گیرد.و بنابراین کلیه افراد باید در زمان مشخصی به نحوی از وقوع این حملات مطلع گردند.مهمترین اقدام برقراری سیستم اعلام خطر در نقاط حیاتی و حساس با تشکیل یک مرکز اعلام خطر و گماردن یک نفر مسئول در هر زمان و استفاده از بلندگو، آژیر خطر و غیره می‌باشد(همانند اعلام خطر حملات هوائی در زمان جنگ ایران و عراق توسط صدا و سیما).۱۲) آموزش و فرهنگ سازی: مسئولین تصمیم‌گیرندگان و کلیه افرادی که به نحوی در سیاستگذاری تهیه اجرای طرح‌های پدافندی غیرعامل سهیم می‌باشند، لازم است متناسب با نیاز از آموزش‌های لازم برخوردار گردند. ارائه آموزش با تشکیل دوره‌های آموزشی مختلف، در مراکز آموزش نظامی و غیرنظامی میسر می‌باشد.۱۳) پناهگاه و جان پناه: پناهگاه: به مکانی اطلاق می گردد که در مقابل اثرات حملات( هوایی- موشکی)و یا تهدیدها نسبت به ساختمان‌های معمولی و یا فضای باز از امنیت بیشتری برخوردار باشد.پناهگاه‌ها بهتر است در نزدیکی محل‌های تجمع افراد بوده و در فاصله مناسب از تاسیسات و با استحکام مورد نظر، جهت مقاومت در مقابل اصابت مستقیم تهدید کننده( بمب ،موشک و یا موج انفجار) ایجاد گردد.پناهگاه‌ها باید مجهز به هواکش، سیستم تهویه طبیعی و یا مصنوعی، سیستم روشنایی و برق اضطراری، وسائل کمک‌های اولیه،آب و غذا، وسائل کنار زدن آوار و راه‌های ورود و خروجی متعدد به خارج از محوطه پناهگاه باشند.جان پناه: چنانچه ساختمان محل فعالیت دارای مقاومت کافی در مقابل تهدید کننده( مثلا موج انفجار و ترکش) نبوده و تجهیزات و وسائل به کار رفته در تاسیسات خود خطر آفرین باشند و در مواردی که تاسیسات خود هدف حمله هستند با شنیدن صدای آژیر باید به محل امن‌تر رفت.جان پناه می‌تواند یک سنگر بتنی سرپوشیده، سنگر معمولی با دیواره آجری یا حتی خاکی باشد که افراد بتوانند با رفتن درون آن و نشستن روی پاهای خود یا روی سنگر در معرض اصابت مستقیم تهدید کننده، قرار نگیرد.۱۴) پدافند در مقابل حملات ویژه (شیمیایی، میکروبی، هسته‌ای): استفاده از سلاح‌های شیمیایی در محیط های جنگی در سالهای اخیر رایج است و کمتر در محیط‌های تاسیساتی کاربرد دارد.اعلام خطر حمله شیمیایی یا حملات هوایی معمولاً متفاوت بوده و این اعلام خطر ممکن است قبل یا هم زمان با حمله صورت پذیرد. استفاده از ماسک در این شرایط بسیار مهم است.در مورد حملات هسته‌ای: چنانچه افراد بدانند در صورت اطلاع از انفجار قریب الوقوع هسته‌ای با رفتن داخل یک سنگر، کشیدن یک پتوی مرطوب روی سر خود می‌توانند تا حد زیادی از آثار

ناشـی از ریزش اتمی مصون بمانند. قطعاً در مقابل یک حمله هسته‌ای به طور کامل تسلیم نخواهند شد، آموزش در این زمینه نقش موثری را ایفا می‌کند.۱۵) آمایش دفاعی :که شامل سازمانـدهی و چینش مناسب فضاها و تاسیسات برای نیل به اهداف استراتژیک و دفـاعی صورت می‌گیرد و به مطالعـات گسترده‌ای نیاز دارد.۱۶) سـلاح شناسـی: یکی از مطالعات مهم در امور دفاعی و پدافندی، مطالعه بر روی توانایی‌های سـلاح‌های متفاوت، میزان آسیب‌رسانی هر یک دسته‌بندی و روش‌های مقابله با آنها می‌باشد.۱۷) مکان یابی localization :انتخـاب مطلوب و بهینه یـک محل با امکان تحقق آن فعالیت و داشـتن شـرایط مناسب برای توسـعه آینـده به گونه‌ای که علاـوه بر عوامل عمومی اصول پدافنـد غیرعامل رعایت شود.۱۸) استحکامات fortification :ایجاد هرگونه حفاظی که در مقابل اصابت مسـتقیم تهدیـد کننـده (بمب، راکت، موشک، توپخانه، خمپاره و یا ترکش آنها) مقاومت نموده و مانع صـدمه رسـیدن به نفرات، تجهیزات یـا تاسـیسات گردیـده و اثرات آن( ترکش و موج انفجار) را به طور نسبی خنثی نمایدد۱۹) مراکزحیاتی (vital Centers) :مراکزی که دارای گسـتره فعـالیت فرا ملی، ملی می‌باشـد و وجود و اسـتمرار فعـالیت آنهـا برای کشور حیـاتی است و آسـیب یا تصـرف آنها( بوسیله دشمن) باعث اختلال کلی در اداره امور کشور می‌گردد مراکز حیاتی شناخته می شوند. ۲۰) مراکز حسـاس Critical Centers:مراکزی که دارای گسـتره فعـالیت منطقه‌ای می‌باشـند و وجـود و اسـتمرار فعـالیت آنهـا برای منـاطقی از کشـور( اسـتانها) ضـروری اسـت و آسـیب یـا تصـرف آنهـا (به وسـیله دشـمن) بـاعث بروز اختلاـل در بخشـی از کشـور می‌گردد.۲۱) مراکز مهـم Important centers :مراکزی که دارای گسـتره فعـالیت محلی می‌باشـند و وجود و اسـتمرار فعالیت آنهـا برای بخشـی از کشور(مثلا شهرسـتانها) دارای اهمیت است و آسـیب یا تصـرف آنها( به وسـیله دشـمن) باعث بروز اختلال در بخشـی از کشور می‌گردد.نتیجه گیریبه کـارگیری پدافنـد غیرعامـل در جهت مقابله با تهدیـدات و تقلیل خسارات ناشـی از حملات تهدید کننده ، دشـمن( مثلا حملات هوایی، موشـکی، زمینی و...)و یا کشور مهاجم، موضوعی بنیادی و اساسی برای هر کشور بوده که وسـعت و گستره آن تقریباً تمامی مراکز حیاتی و آسـیب پـذیر نظامی، اقتصادی و ...در کشور را در برگرفته و حفظ امنیت ملی، اسـتقلال سیاسی و اقتصادی و پیروزی به نحو چشم‌گیری در راس تمامی امور کشورهای مورد تهاجم است.مدیریت پدافند غیرعامل در واقع به دنبـال آن است که «ژن» دفـاع را در درون ساختـار جـامعه‌ای که امکـان مورد تهاجم شـدن آن وجود دارد، قرار دهـد.از طرفی نیز بدون هیچ نوع شـناختی از نحوه تهاجم دشمن و روش‌های ایراد خسارت نمی‌توان به راه حل مناسب برای پیشگیری از آن اندیشید. لذا قدم اول دشمن شناسی (نحوه تهاجم دشمن) است.هر مهاجمی برای رسیدن به هدف تهاجم خود که در وهله اول وارد آوردن خسارت به طرف مقابل است، لاجرم ملزم به طی مراحلی است که در آن مراحل، بسته به نوع تهاجم (زمینی، هوایی، دریایی و ...) دارای ماهیتی متفاوت می‌باشـد.مهاجم نیز برای انجام تهاجم خودش یک سـری مراحل و روش‌هایی را دنبال می‌کنـد از جمله ۱- شناسایی۲- حضور۳- نشانه‌روی۴- ایراد خسـارت۵- فرار آنچه مسـلم است وظیفه مـا ایجـاد خلـل در هر یـک از مراحـل فـوق می‌باشد تا بتوان به هدف دفاع که همان به حداقل رساندن میزان خسارت دشـمن یا تهدید کننده به نیروهای و تاسیسات و تجهیزات است، رسـید.هر گاه تمهیـدات دفاع عامل همراه با ملزومات دفاع غیرعامل به حـدی از کارآمدی برسد و یا بالاتر باشد، خود به‌خود باعث از بین رفتن طمع دشمن و ناامیدی در تهاجم خواهد شد و یا در صورت حادث شدن تهاجم، دشمن را در دستیابی به اهدافش با مشـکل جـدی روبرو خواهد نمود.هر کشوری که به مسائل نظامی، دفاعی تهدیدات و فرصت‌ها نیاندیشد محکوم به نابودی اسـت چرا که سایر حکومت‌ها به جای او خواهند اندیشید. این مسئله برای کشورمان به لحاظ قرارگیری در موقعیت استراتژیک جغرافیایی و منـابع طبیعی از اهمیت بیشتری برخوردار است.تصـرف هر کشوری به طور ناگهانی یا به مرور صورت می‌گیرد، در حال حاضـر با توجه به تهدیـد هـای مکرر علیه کشور مـا توسـط کشورهائی که خواسـتار پیشـرفت نظام مقـدس جمهوری ا سـلامی ایران نیسـتند و همچنین بـا توجه به سوابق تـاریخی تهاجمـات و تهدیـدها علیه ایران، یکی از روشـهایی که می‌بـایست بیشتر مورد توجه و تامل قرار گیرد، تهاجم نظامی به صورت غافلگیرانه است که جوابگوی اصلی آن «دفاع غیرعامل» می‌باشدو در واقع با پدافند یا دفاع غیر عامل

مدیریت جامع بحران در عرصه دفاع خواهیم نمودو میتوان گفت پدافند غیر عامل ضرورت اجتناب ناپذیر کشور است. پدافند غیرعامل چیست؟واژه «پد» به معنای دفاع، جلوگیری یا محافظت و واژه «آفند» به معنای حمله، یورش و تهاجم می باشد. به این ترتیب پدافند به معنای دفاع در مقابل حمله خواهد بود. این دفاع به دو صورت تعریف شده است:الف) پدافند عامل: به معنای دفاع مسلحانه و نظامی از کشورب) پدافند غیرعامل: به معنای دفاع و محافظت غیرنظامی از کشورالف) پدافند عامل :واضح است که در این شیوه، دفاع از کشور مستلزم بکارگیری سلاح و شیوه های نظامی می باشد و زمانی اتفاق می افتد که حمله آشکار یا مسلحانه صورت گرفته باشد و قبل از وقوع چنین حمله ای با آموزش نظامی (تاکتیک ها، شیوه های بکارگیری سلاح و...) و ارتقای تجهیزات نظامی سعی در ایجاد آمادگی برای پدافند عامل می شود.ب) پدافند غیرعامل :در این مورد دیگر سلاح و روش های دفاع نظامی بکار نمی آید و این محافظت یا دفاع که ابعاد آن به مراتب وسیع تر از دفاع عامل است، باید ملاک عمل قرار گیرد. در این روش، باید شیوه ها، ابعاد گوناگون و گستره وسیع تهدیدات، تهاجم و حمله دشمن مورد بررسی قرار گرفته و برای تک تک آنها با ارائه بهترین راهکارها چه قبل از وقوع و چه در حین وقوع، تدبیر نمود.به این سه عبارت از فرمایشات مقام معظم رهبری (دام عزه) توجه کنید؛۱- امروز شما موظفید این نظام را حفظ کنید، آن هم به شکل پیراسته، به شکل خالص، به شکل سالم، به همان شکلی که بشود آن را به امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) تحویل داد.۲- اگر محافظت غیرنظامی (پدافند غیرعامل) نباشد، تمامی دستاوردهای فرهنگی، اقتصادی، علمی و سیاسی در یک نصف روز هدر می رود.۳- پدافند غیرعامل به صورت شعله ای بلند شود.معظم له در جمله نخست اهمیت حفظ نظام را ترسیم و تأکید فرموده اند. در جمله دوم محافظت غیرنظامی را همتراز تمامی دستاوردهای نظام و لازمه حفظ آنها قلمداد نموده و در جمله سوم فراگیر شدن و همگانی شدن پدافند غیرعامل را مورد تأکید قرار داده اند. یعنی همان گونه که شعله از جایی شروع می شود و به تدریج همه جا را فرامی گیرد، پدافند غیرعامل نیز باید همچون شعله فراگیر شده و همه افراد کشور آن را به عنوان ضامن بقای نظام و یک محمل مناسب برای بقاء، استمرار و تداوم حرکت خروشان انقلاب اسلامی در همه ابعاد، اعمال نمایند.برای مثال به چند نمونه زیر توجه کنید:الف) بعد فرهنگی ؛اگر دشمن با تولید محتوا (کتاب، فیلم، عکس، سایت های اینترنتی و...) سعی کند اعتقادات مردم را نشانه بگیرد- که گرفته است- این یک نوع آفند است و البته بسیار بسیار خطرناک نیز می باشد و مقوله براندازی و تهدید نرم نیز در همین راستا به کار گرفته می شود، بنابراین ما چه نوع دفاعی باید از خود داشته باشیم که مردم محکم بایستند و این شیوه ها اثر نکند و آسیب پذیری به حداقل ممکن برسد؟ب) بعد اقتصادی ؛کلیه شوک های هدفمند اقتصادی، توطئه های مالی و اقتصادی بین المللی، ارائه راهکارهای غلط اقتصادی و کلیه مدل های اقتصادی غربی که مستقیما به اقتصاد ما ضربه می زند یا به نوعی مردم را از نظر اقتصادی به شکل آشکار و پنهان متضرر می سازد، آفند اقتصادی است که باید برای پدافند آن همیشه آماده و دارای طراحی و برنامه ریزی مشخص باشیم.ج) بعد علمی ؛وابسته نمودن دانشگاه ها به علوم بی روح غربی، دلسرد نمودن اساتید و دانشجویان از تولید دانش و فن آوری بومی و اسلامی و هم چنین مأیوس نمودن جامعه علمی از آینده، از جمله شیوه های حمله علمی دشمن به ما می باشد و ما باید برای مقابله با آن برنامه های متناسب و جامعی داشته باشیم.د) بعد سیاسی ؛امنیت و اقتدار ملی و غرورآفرین ملت ایران، باورهای انقلابی مردم، حضور مردم در صحنه، ادبیات مثال زدنی مقاومت جوانان و آحاد ملت عزیز ایران، حضور فعال کشورمان در منطقه و مناسبات بین المللی، روحیه خودباوری و نشاط ملی و سایر سرمایه های سیاسی و اجتماعی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیز از جمله مواردی است که دشمن برای ضربه زدن به آن برنامه ریزی نموده و چشم طمع دوخته است که ما باید در این زمینه، هم هوشیار باشیم و هم از شیوه های مختلف و مناسب جهت مقابله با آن استفاده نمائیم.ماهیت انقلاب ما به گونه ای است که جهانخواران و استکبار جهانی را در مقابل حرکت آن قرار می دهد. چرا که نظام های سرمایه داری و لیبرال دموکراسی غربی، اساسا بر مبنای دستیابی و حفظ منافع نامشروع فردی و گروهی به وجود آمده اند. در حالی که انقلاب متعالی و آزادی بخش اسلامی ایران، حقوق

همه انسان ها را محترم شمرده و طبق موازین اسلامی به دنبال سعادت برای همه مردم است. ده ها تفاوت ماهوی دیگر نیز به ما این واقعیت را گوشزد می کند که دشمن برای ضربه زدن به نظام اسلامی ما از هیچ شیوه ای فروگذار نخواهد کرد. بنابراین ما باید در عرصه فرهنگ، فرهنگ اصیل و متعالی اسلامی- ایرانی را رعایت کرده و با ظرفیت های دریاگونه و متنوع آن، خود را بیش از پیش به همه جهانیان بشناسانیم و اجازه ندهیم فرهنگ های منحرف و شبه فرهنگ ها مجال حضور پیدا کنند. ما باید در عرصه اقتصاد، با برنامه ریزی صحیح اقتصادی، یک اقتصاد مبتنی بر اصول اسلامی و محکم را پی ریزی و اعمال نماییم. در عرصه علمی باید در همه ابعاد، سطوح و حریم ها مواظبت کامل نموده، پیشتاز باشیم و مراقب حمله های رنگارنگ دشمن در این زمینه بوده و خود را کاملا آماده نگه داریم. در عرصه سیاسی نیز با اتکال به خداوند متعال و تمسک به قرآن عظیم الشأن، پیامبر اعظم (صلی الله علیه و آله و سلم) و عترت پاک و مطهر ایشان (علیهم السلام)، مبانی حکومت داری اسلامی را در داخل کشور اجرا نموده و به جهانیان بفهمانیم که سیاست حاکم بر کشور ما مترقی ترین مبانی را دارد. ما باید خود را در همه این زمینه ها آماده و قوی نماییم. هم چنان که به فضل و رحمت الهی در سی سال گذشته و در فرازونشیب هایی که بر سر راه این انقلاب بزرگ قرار گرفت، همین گونه بوده ایم.امید است شیوه های مذکور که فقط اندکی از بسیار و نمی از یمی بود، درخصوص تشریح ابعاد و گستره پدافند غیرعامل جمهوری اسلامی ایران تا حدودی مفید واقع گردیده و زمینه خوبی جهت ورود مناسب صاحب نظران و علاقمندان به مقوله محافظت غیرنظامی از کشور (پدافند غیرعامل) باشد.

منبع:روزنامه کیهان

## آشنایی با اصول پدافند غیرعامل

Fars Agency

انجام اقدامات دفاع غیرعامل، در جنگ‌های نامتقارن امروزی در جهت مقابله با تهاجمات خصمانه و تقلیل خسارت ناشی از حملات هوایی، زمینی و دریایی کشور مهاجم، موضوعی بنیادی است که وسعت و گستره آن تمامی زیرساخت‌ها و مراکز حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی، سیاسی، ارتباطی، مواصلاتی نظیر بنادر ، فرودگاه‌ها، و پل‌ها، مراکز فرماندهی و جمعیت مردمی کشور را در برمی‌گیرد.جنگ یکی از عناصر پایدار تاریخ بشری است. به طوری که جامعه‌شناسان آن را به عنوان یک پدیده و واقعیت اجتماعی قلمداد نموده‌اند. بشریت در طول ۵ هزار سال تاریخ تمدن خود ۱۴ هزار جنگ را دیده و در این جنگ‌ها بیش از ۴ میلیارد انسان جان باخته‌اند. گفتنی اینکه در طول چند هزار سال تمدن بشری صرفا ۲۶۸ سال بدون جنگ و مناقشه بوده است، در طی ۴۵ سال (از سال ۱۹۴۵ تا ۱۹۹۰) در کره زمین فقط ۳ هفته بدون جنگ بوده و اکثر این جنگ‌ها در کشورهای جهان سوم به وقوع پیوسته است. در قرن بیستم بیش از ۲۲۰ جنگ به وقوع پیوسته و بیش از ۲۰۰ میلیون تلفات انسانی داشته است. میهن اسلامی‌مان طی سالیان گذشته شاهد چهار جنگ مهم (جنگ تحمیلی، جنگ اول خلیج فارس، جنگ افغانستان و جنگ آخر آمریکا و انگلیس علیه عراق) بوده است و وقوع مناقشات و جنگ‌های دیگری با اهداف ژئوپلتیک، مهار، محاصره و مقابله با انقلاب اسلامی جزء اهداف راهبردی استکبار جهانی می‌باشد. تجارب حاصله از جنگ‌های گذشته خصوصا هشت سال دفاع مقدس، جنگ ۴۳ روزه ۱۹۹۱ متحدین علیه عراق (جنگ اول خلیج فارس)، جنگ ۱۱ هفته‌ای سال ۱۹۹۹ ناتو علیه یوگسلاوی، جنگ اخیر امریکا و انگلیس علیه عراق موید این نظر است که کشور مهاجم جهت در هم شکستن اراده ملت و توان اقتصادی، نظامی و سیاسی کشور مورد تهاجم با اتخاذ استراتژی انهدام مراکز ثقل؛ توجه خود را صرف بمباران و انهدام مراکز حیاتی و حساس می‌نماید. انجام اقدامات دفاع غیرعامل، در جنگ‌های نامتقارن امروزی در جهت مقابله با تهاجمات خصمانه و تقلیل خسارت ناشی از حملات هوایی، زمینی و دریایی کشور مهاجم، موضوعی بنیادی است که وسعت و گستره آن تمامی زیرساخت‌ها و مراکز حیاتی و حساس

نظـامی و غیرنظـامی، سیاسـی، ارتبـاطی، مواصـلاتی نظیر بنـادر، فرودگاه‌هـا، و پل‌هـا، زیر ساخت‌هـای محصولات کلیـدی نظیر پالایشگاه‌ها، نیروگاه‌ها، مجتمع‌های بزرگ صنعتی، مراکز هدایت و فرماندهی و جمعیت مردمی کشور را در برمی‌گیرد تا حدی که حفظ امنیت ملی و اقتصادی، شکست‌ناپذیری در جنگ، به نحو چشمگیری وابسته به برنامه‌ریزی و ساماندهی همه جانبه در موضوع حیاتی دفاع غیرعامل می‌باشـد. نگرشـی تحقیقی به آمار و سوابق ثبت شده جنگ‌های گذشـته موید این موضوع می‌باشد که به علل وجود شـکاف فناوری بین تسـلیحات مدرن آفندی هوایی دشـمن و تسـلیحات پدافند هوایی خودی، آسیب‌پذیری سامانه‌های پدافند هوایی در برابر جنـگ الکترونیک، غافلگیر شـدن این سامانه‌ها در برابر هواپیماهای تهاجمی و موشک‌های کروز و بالستیک، پرتاب موشک از ماورا برد جنگ افزارهای پدافنـد هوایی، فقـدان سـلاح‌های ضـد موشک، اهـداف حیاتی و حساس موجود را در صورت نبود و یا ضـعف اقدامات دفاع غیرعامل به هدف‌های ساده و آسانی برای هدف‌گیری موفق و سریع هواپیماهای حمله‌ور و تسلیحات آفندی دشـمن تبدیل خواهد نمود. جنگ‌ها با پیشرفت فناوری و بکارگیری تسلیحات مدرن و هوشمند، ماهیت پیچیده‌تر و مخرب‌تری به خود گرفته و هر روزه در گوشه‌ای از جهـان شاهـد کشـتار انبوه مردم و تخریب و انهـدام منـابع و سـرمایه‌ها و زیرساخت‌های ملی آنهـا در اثر بمباران و انبوه آتش ویرانگر دشـمنان بوده و این رونـد متوقف نشـده و ادامه خواهـد یافت. در خلال جنگ جهانی دوم برای از بین بردن یـک نیروگاه با احتمال انهـدام ۹۶ درصـد که ابعادی معادل ۴۰۰ در ۵۰۰ فوت مربع داشت تعـداد ۶۵۰ بمب ۵۰۰ کیلوگرمی توسط ۱۱۰ بمب‌افکن B-۱۷ به کار می‌رفت اما در جنگ خلیج فارس، هر نیروگاه توسط دو بمب هدایت شونده به طور دقیق منهـدم گردید یعنی هر هواپیمای بمب‌افکن در جنگ خلیج فارس معادل ۱۱۰ بمب‌افکن B-۱۷ کارایی داشت. در جنگ سال ۱۹۹۱ (جنگ خلیج فارس) پالایشـگاه‌ها و مخازن نفتی با ۱۲۰۰ تن بمب طی ۵۰۰ سورتی پرواز بر روی ۲۸ پالایشگاه عراق بمباران و تولیـد نفت عراق به طور کلی متوقف گردیـد. امروزه کشورهـایی که طعم خرابی و خسـارت ناشـی از جنگ را چشیده‌اند جهت حفظ سرمایه‌های ملی و منابع حیاتی خود توجه خاص و ویژه‌ای به دفاع غیرعامل نموده و در راهبرد دفاعی خود جایگاه والایی برای آن قایـل شده‌انـد ونمونه بـارز آن کشور کره شـمالی می‌باشـد که با اتخاذ سیاست و استراتژی تمرکززدایی در این راسـتا اقـدامات بنیـادی و اساسـی جـالب توجهی اتخـاذ نموده است و جوهره و ثقـل اصلـی آن، اقـدامات دفاع غیرعامل و ملاحظات جـدی دفاعی، امنیتی و اقتصـادی در سـاخت و احـداث مراکز حیاتی از قبیل متروی پیونگ‌یانگ با عمق ۹۵ الی ۱۰۵ متر مقاوم در برابر سلاح‌های متعـارف و غیرمتعـارف، احتراز از ساخت و احـداث مجتمع‌های بزرگ و زیرساخت‌های حجیم کلیـدی و توجه به ساخت و احـداث مراکز حیـاتی و حساس به صورت کوچک و پراکنـده نمودن آنها در اقصـی نقاط کشور ، احـداث تونل‌های عظیم زیرزمینی، ایجاد صـدها بنـدر کوچک با ظرفیت بارگیری یک تا دو کشتی در طول سواحل کشور، احداث جاده کمربندی با تونل‌های زیرزمینی در مرزهـا برای تسـهیل نقـل و انتقالات نظامی، احـداث سـد بزرگ نامپو در نزدیکی مصب رودخانه ددونگ کنگ در حاشـیه سواحل غربی کره شـمالی بـا اسـتفاده دو منظوره اقتصـادی و دفاعی سـلاح آب بوده است. نوام چامسـکی قبل از وقوع جنگ اخیر عراق در مقـایسه میان عراق و کره شـمالی می‌گویـد" به نظر می‌رسـد به واسـطه بی‌دفاع بودن عراق، تهاجم به این کشور باموفقیت انجام می شـود "اگر کره شـمالی و عراق را بـا هـم مقـایسه کنیـم ، عراق بی‌دفـاع‌ترین و ضـعیف‌ترین رژیم منطقه است در حـالی که یکی از مخوف‌ترین دیکتاتورها در آنجا حکومت می‌کنـد در مقابل، کره شـمالی یک تهدیـد به حساب می‌آیـد و به یک دلیل ساده به آن حمله نمی‌شود زیرا کره شـمالی از یک عامل بازدارنده قوی برخوردار است یعنی توپخانه عظیمی که سئول را هدف گرفته است در صورتی که امریکا به این کشور حمله کند کره شمالی می‌تواند قسمت زیادی از کره جنوبی را نابود کند، به عبارت دیگر امریکا به کشورهای دنیا می‌گوید": اگر بی‌دفاع هستید ما هر زمان که دلمان بخواهد به شـما حمله می‌کنیم و اگر سدی دارید ما عقب‌نشـینی می‌کنیم. "اجتناب‌ناپـذیر بودن وقوع جنگ‌ها در طول تاریـخ بشـری ، وقوع حـداقل ۴ جنـگ مهم در حریم مرزهای سـرزمین میهن اسلامی در چند ساله اخیر و اهداف راهبردی امریکا در محاصره، مهار، تضعیف و براندازی جمهوری اسلامی، وجود طیف گسترده

تهدیدات بالقوه و بالفعل کانون‌های بحران در پیرامون کشور، این پیام را به ما می‌دهد "،همچنان‌که نباید مرعوب تهدیدهای دشمن گردید، از سوی دیگر می‌بایست با اقدامات و تدابیر موثر دفاعی، خود را آماده مقابله با تهدیدات بالقوه و بالفعل دشمن نمود "و بخش بسیار مهم و حیاتی از این آمادگی در شرایط تهدیدات نامتقارن ، اتخاذ راهبردهای دفاعی غیرعامل در جهت خنثی سازی و تقلیل و کاهش خسارات حملات احتمالی هوایی دشمن به مراکز ثقل میهن اسلامی و بالا بردن آستانه مقاومت ملی می‌باشد. شایسته است این رهنمود و سخن حکیمانه امام راحل، را فرا روی خود قرار دهیم که: در هر شرایطی باید بنیه دفاعی کشور در بهترین وضعیت باشد، مردم در طول سال‌های جنگ و مبارزه، ابعاد کینه و قساوت و عداوت دشمنان خدا و خود را لمس کرده‌اند، باید خطر تهاجم جهانخواران در شیوه‌ها و شکل‌های مختلف احتمال تجاوز را مجددا از سوی ابرقدرت‌ها و نوکرانشان بایدجدی بگیریم. تعاریف و اصطلاحات یکی از کارهای اساسی و بنیادین مورد توجه معاونت پدافند غیرعامل، ایجاد یکنواختی و استاندارد سازی در تعاریف و واژگان کلیدی پدافند غیرعامل می‌باشد تاانشاءا... مفهومی مشترک برای مخاطبین ایجاد گردد، زیرا تا هنگامی که اشخاص و سازمان‌ها در درک معانی واژه‌ها اختلاف دارند، درک مشترک را با مشکل مواجه خواهد ساخت. پدافند غیرعامل Passive Defense به مجموعه اقداماتی اطلاق می گردد که مستلزم به کارگیری جنگ افزار نبوده و با اجرای آن می‌توان از وارد شدن خسارات مالی به تجهیزات و تاسیسات حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی و تلفات انسانی جلوگیری نموده و یا میزان این خسارات و تلفات را به حداقل ممکن کاهش داد. اقدامات پدافند غیرعامل شامل استتار، اختفاء، پوشش، فریب، تفرقه و پراکندگی، استحکامات و سازه‌های امن و اعلام خبر می‌باشد. ملاحظات ۱- در تعاریف ارایه شده در منابع خارجی عامل تهدید دشمن در پدافند غیرعامل به صورت عام با واژه عملیات خصمانه Hostile Attack و در پدافند هوایی غیرعامل حملات هوایی و موشکی دشمن عنوان شده است. ۲- علیرغم اینکه اصل مکان‌یابی جزء مصادیق پدافند غیرعامل منظور نشده است ولی در آیین‌نامه استتار آنرا جزء ۳ اصل عمده و اولیه پدافند غیرعامل مشروحه ذیل،محسوب نموده است و اهمیت آن به حدی است که مکان‌یابی صحیح و غیرصحیح، سایر اقدامات پدافند غیرعامل را تحت تاثیر جدی قرار می‌دهد. مکان‌یابی siting or Location انضباط استتار Camouflage Discipline ایجاد استتار Camouflage Construction توضیح اینکه سه موضوع عمده که می‌بایست درمکان‌یابی به آن توجه خاص مبذول گردد به شرح ذیل است: ۱) ماموریت Mission : امکان اجرای ماموریت در مکان تعیین شده موجود باشد. ۲) پراکندگی Dispersion : وسعت مکان انتخابی به صورتی باشد که امکان پراکندگی مناسب تاسیسات و تجهیزات را فراهم نمایند. ۳) شکل عوارض و محیط Terrain Pattern : احداث تاسیسات و استقرار تجهیزات به گونه‌ای باشد که همرنگی و هماهنگی با عوارض محیطی (روستایی، کویری، کوهستانی، جنگلی و شهری) را داشته باشد. دفاع غیرنظامی (Civil Defense ) دفاع غیرنظامی، تقلیل خسارت مالی و صدمات جانی وارده بر غیرنظامیان در جنگ یا در اثر حوادث طبیعی نظیر سیل، زلزله، طوفان، آتشفشان، آتش‌سوزی و خشکسالی می‌باشد. در منابع خارجی، وظایف دفاع غیرنظامی شامل چهار عنوان ذیل می‌باشد: ۱- اقدامات پیشگیرانه و کاهش دهنده ۲ Mitigation- آماده سازی و امداد رسانی ۳ Preparation- هشدار و اخطار ۴ Response- بازسازی مجدد Recovery ملاحظات ارائه تعریف دفاع غیرنظمی در این نوشتار که در حوزه پدافند غیرعامل نمی‌باشد بیشتر در جهت آگاهی مخاطبین در تمیز بین پدافند غیرعامل و دفاع غیرنظامی می‌باشد زیرا به دلیل عدم شناخت جامع در بسیاری از کتب، مقالات و یا نوشتارهای داخلی مشاهده گردیده است که دو مفهوم یاد شده با همدیگر اشتباه گرفته می‌شود. هدف Target موجودیتی مشخص، اعم از جاندار یا بی‌جان که در نظر است با توسل به عملیات نظامی، سیاسی، اقتصادی یا روانی به آن صدمه زده شود، منهدم گردد تسخیر شود، یا تحت کنترل در آید. پدافند عامل Active Defense عبارتست از بکارگیری مستقیم جنگ افزار، به منظور خنثی نمودن و یا کاهش اثرات علمیات خصمانه هوایی زمینی، دریایی، نفوذی و خرابکارانه بر روی اهداف مورد نظر. مراکز حیاتی Vital Centers مراکزی هستند که در صورت

انهدام کل یا قسمتی از آنها موجب بروز بحران، آسیب و صدمات جدی و مخاطره‌آمیز در نظام سیاسی، هدایت، کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، اجتماعی، دفاعی با سطح تاثیرگذار سراسری در کشور گردد. مراکز حساس Critical Centers مراکزی هستند که در صورت انهدام کل یا قسمتی از آنها، موجب بروز بحران، آسیب و صدمات قابل توجه در نظام سیاسی، هدایت کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، دفاعی با سطح تاثیرگذاری منطقه‌ای در کشور گردد. مراکز مهم Important Centers مراکزی هستند که در صورت انهدام کل یا قسمتی از آنها، موجب بروز آسیب و صدمات محدود در نظام سیاسی، هدایت، کنترل و فرماندهی، تولیدی و اقتصادی، پشتیبانی، ارتباطی و مواصلاتی، اجتماعی، دفاعی با سطح تاثیرگذاری محلی در کشور گردد. استتار و اختفا Camouflage & Concealment فن و هنری است که با استفاده از وسائل طبیعی یا مصنوعی، امکان کشف و شناسایی نیروها، تجهیزات و تاسیسات را از دیده‌بانی، تجسس و عکسبرداری دشمن تقلیل داده و یا مخفی داشته و حفاظت نماید.مفهوم کلی استتار همرنگ و همشکل کردن تاسیسات، تجهیزات و نیروها با محیط اطراف می‌باشد. اختفاء ، حفاظت در برابر دید دشمن را تامین می‌نماید و استتار امکان کشف یا شناسایی نیروهای، تجهیزات و تاسیسات و فعالیت‌ها را تقلیل می‌دهد. پوشش Cover پوشش، پنهان سازی و حفاظت تاسیسات تجهیزات تسلیحات، نیروی انسانی در برابر دید و تیر دشمن می‌باشد. پراکندگی Dispersion گسترش، باز و پخش نمودن و تمرکز زدایی نیروها، تجهیزات، تاسیسات یا فعالیت‌های خودی به منظور تقلیل آسیب‌پذیری آنها در مقابل عملیات دشمن به طوری که مجموعه‌ای از آنها هدف واحدی را تشکیل ندهند. تفرقه و جابجایی Separation جداسازی، گسترش افراد، تجهیزات و فعالیت‌های خودی از محل استقرار اصلی به محلی دیگر به منظور تقلیل آسیب‌پذیری، کاهش خسارات و تلفات می‌باشد، مانند انتقال هواپیماهای مسافربری به فرودگاه‌های دورتر از برد سلاح‌های دشمن و یا انتقال تجهیزات حساس قابل حمل از محل اصلی به محل موقت که بعلت عدم شناسایی و حساسیت مکانی، دارای امنیت و حفاظت بیشتری می‌باشد. فریب Deception کلیه اقدامات طراحی شده حیله گرانه‌ای است که موجب گمراهی و غفلت دشمن در نیل به اطلاعات و محاسبه و برآورد صحیح از توان کمی و کیفی طرف مقابل گردیده و او را در تشخیص هدف و هدف‌گیری با شک و تردیدی مواجه نماید.فریب، انحراف ذهن دشمن از اهداف حقیقی و مهم به سمت اهداف کاذب و کم اهمیت می‌باشد. مکان یابی Location یکی از اقدامات اساسی و عمده پدافند غیرعامل، انتخاب محل مناسب می‌باشد و تا آنجا که ممکن است باید از ایجاد تاسیسات حیاتی و حساس در دشت‌های مسطح یا نسبتاً هموار اجتناب کرد. زیرا تاسیسات احداث شده در چنین محل‌هایی را نمی‌توان از دید دشمن مخفی نگاهداشت و آسیب‌پذیری آن در برابر تهدیدات افزایش می‌دهد. ایجاد تاسیسات حیاتی و حساس در کنار بزرگراه‌ها، جاده‌های اصلی، کنار سواحل دریا، رودخانه‌ها و نزدیکی مرزها موجب سهولت شناسایی و هدف‌یابی آسان آنها توسط دشمن می‌گردد. آمایش سرزمینی Spatial تنظیم و برنامه‌ریزی کمی و کیفی یک موضع، مکان (واحدهای خرد و کلان) با در نظر داشتن شرایط و عوامل سیاسی نظامی، امنیتی، اقتصادی، اجتماعی، اقلیمی در سطح کلان و سیع می‌باشد. از مهمترین ویژگی‌های آن نگرش همه جانبه به مسائل، آینده نگری و دوراندیشی و نتیجه‌گیری‌های مکانی از محتویات استراتژی توسعه ملی می‌باشد. آمایش سرزمینی، بهترین، دقیق‌ترین و ظریف‌ترین طرز انتقال عاقبت‌اندیشی منطقی و ملی حکومت بر سرزمین یا فضای حیاتی (واحدهای خرد و کلان) در چارچوب عدالت است. در کشورهای اروپایی مفهوم آمایش سرزمینی ابتدا مفهوم دفاعی دارد و سپس مفهوم توسعه‌ای پیدا می‌کند، قبل از ساخت نیروگاه، بزرگراه، سد و زیر ساخت‌های کلیدی موضوع در کمیته‌های نظامی و دفاعی مطرح می‌گردد و پس از بررسی لازم و اعمال ملاحظات دفاعی و امنیتی نسبت به ساخت آنها اقدام می‌گردد. اعلام خبر Early Warning آگاهی و هشدار به نیروهای خودی مبنی بر اینکه عملیات تعرضی قریب الوقوع دشمن، نزدیک می‌باشد، این هشدار که برای آماده شدن است چند دقیقه، چند ساعت، چند روز و یا زمان طولانی‌تر از آغاز مخاصمات اعلام می‌گردد. دستگاه‌های و وسائل اعلام خبر شامل رادار،

دیده‌بانی بصری، آژیر، بلندگو، پیامها و آگهی‌های هشدار دهنده می‌باشد. قابلیت بقاء survivability توانائی نیروهای مسلح و جوامع غیرنظامی یک کشور به نحوی که در مقابل حمله استقامت کند و ضمن تحمل آن قادر باشند به نحو موثری به وظایف محوله خود عمل نمایند، این توانایی عمدتاً در نتیجه دفاع عامل و غیرعامل به دست می‌آید. استحکامات Fortification ایجاد هرگونه حفاظی که در مقابل اصابت مستقیم بمب، راکت، موشک، گلوله، توپخانه، خمپاره و یا ترکش آنها مقاومت نموده و مانع صدمه رسیدن به نفرات تجهیزات یا تاسیسات گردیده و اثرات ترکش و موج انفجار را بطور نسبی خنثی نماید. استتار، اختفاء، ماکت فریبنده CCD استفاده و بهره‌برداری از اقلام، تجهیزات و روشهایی برای پنهان نمود،ن همگون سازی، تغییر شکل، شبیه‌سازی، ایجاد طعمه فریبنده و حذف شکل منظم هندسی اهداف در جهت ممانعت از کشف و شناسایی نیروها، تجهیزات، تاسیسات و فعالیت‌های خودی توسط سامانه‌های آشکار ساز و حساسه دشمن. اصول پدافند غیرعامل مجموعه اقدامات بنیادی و زیر بنایی است که در صورت بکارگیری می‌توان به اهداف پدافند غیرعامل از قبیل تقلیل خسارات و صدمات، کاهش قابلیت و توانایی سامانه شناسایی، هدف‌یابی و دقت هدف‌گیری تسلیحات آفندی دشمن و تحمل هزینه بیشتر به وی نائل گردد. در اکثر منابع علمی و نظامی دنیا اصول و یا موضوعات پدافند غیرعامل شامل ۶ الی ۷ اقدام مشروحه ذیل می‌باشد که در طراحی و برنامه‌ریزی‌ها و اقدامات اجرایی دقیقاً می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. ۱- استتار ۲ Camouflage-اختفاء ۳ Concealment- پوشش ۴ Cover- فریب ۵ Deception- تفرقه و پراکندگی ۶ Separation & Dispersion- مقاوم‌سازی و استحکامات ۷ Hardening- اعلام خبر Early Warning استراتژی انهدام مراکز ثقل: صاحب‌نظران سیاسی و نظامی آمریکا، پس از تحمل شکست تاریخی خود در جنگ ویتنام ۱۹۷۳- ۱۹۶۴ مطالعات و تحقیقات قابل توجه و مستمری را در جهت بررسی شکست خود در جنگ یاد شده و دستیابی به استراتژی و شیوه‌های موثرتر جنگ‌های هوایی نمودند، در سال ۱۹۸۸ سرهنگ هوایی جان واردن کتابی با عنوان نبرد هوایی را تهیه و تدوین نمود و در دهم آگوست ۱۹۹۱ با سمت مشاور نظامی امنیت ملی آمریکا، نظریه، خود را که به تئوری پنج حلقه واردن مشهور می‌باشد به پنتاگون و فرماندهان وقت نظامی، ژنرال نورمن شوار تسکف و ژنرال کولین پاول ارائه نمود که مورد قبول واقع گردید. تئوری یاد شده بر این مبنا می‌باشد که مهمترین وظیفه در طرح‌ریزی یک جنگ، شناسایی مراکز ثقل کشور مورد تهاجم بوده و چنانچه این مراکز با دقت لازم شناسایی و مورد هدف قرار گیرند، کشور مورد تهاجم در اولین روزهای جنگ طعم شکست نظامی را چشیده و در کوتاهترین مدت به خواسته‌های کشور مهاجم (آمریکا) تن در داده و تسلیم خواهد شد. تئوری یا مدار ۵ حلقه واردن دقیقا مورد استفاده فرماندهان عملیاتی آمریکا و متحدین در جنگ ۴۳ روزه ۱۹۹۱ (جنگ اول خلیج فارس)، مناقشه کوزوو (جنگ ۱۱ هفته‌ای سال ۱۹۹۹ ناتو علیه یوگسلاوی) و جنگ اخیر آمریکا و انگلیس علیه عراق (۲۰۰۳) قرار گرفته است. در تئوری مذکور، مراکز ثقل یک کشور، به صورت سیستمی همانند اعضا یک بدن قلمداد گردیده و در صورت انهدام هر یک از مراکز ثقل، سیستم، پیکره و کالبد کشور مورد تهاجم فلج گردیده و قادر به ادامه فعالیت و حیات نخواهد بود. مراکز حیاتی و حساس نظامی و غیرنظامی کشور، می‌بایست با برنامه ریزی‌های جامع، مستمر و اقدامات اجرائی پدافند غیرعامل ضمن سلب ابتکار و آزادی عمل از دشمن و تحمیل شرایط سخت و دشوار، اقدامات تهاجمی وی را خنثی نموده و آستانه مقاومت نیروهای خودی را ارتقا دهند.

اهداف پدافند غیر عامل:۱- کاهش قابلیت و توانایی سامانه‌های شناسایی، هدف یابی و دقت هدف‌گیری تسلیحات آفندی دشمن.۲- بالا- بردن قابلیت بقا، استمرار عملیات و فعالیت‌های حیاتی و خدمات رسانی مراکز حیاتی، حساس و مهم نظامی و غیر نظامی کشور در شرایط وقوع تهدید، بحران و جنگ.۳- تقلیل آسیب پذیری و کاهش خسارت و صدمات تاسیسات، تجهیزات و نیروی انسانی مراکز حیاتی، حساس و مهم نظامی و غیر نظامی کشور در برابر تهدیدات و عملیات دشمن.۴- سلب آزادی و ابتکار عمل از دشمن.۵- صرفه جوئی در هزینه‌های تسلیحاتی و نیروی انسانی.۶- فریب و تحمیل هزینه بیشتر به دشمن و تقویت

بازدارندگی.۷- افزایش آستانه مقاومت مردم و نیروی خودی در برابر تهاجمات دشمن.۸-حفظ روحیه و انسجام وحدت ملی و حفظ سرمایه‌های ملی کشور.۹- حفظ تمامیت ارضی، امنیت ملی و استقلال کشور.اهمیت پدافند غیر عامل:تجارب و شواهد ثبت شده در جنگهای اعصار گذشته تاریخ بشری و قرن حاضر، نمونه های مستدل و انکار ناپذیری است که اهمیت حیاتی پدیده دفاع غیر عامل را آشکار و ثابت می‌نماید، موارد مشروحه ذیل نمونه‌های بارزی از این اهمیت می‌باشند.۱- بکار گیری اقدامات پدافند غیر عامل، موجب زنده ماندن و ادامه حیات و بقای نیروی انسانی می گردد که با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان و قدرت ملی کشور می‌باشد.*هر کس نفسی را بدون حق قصاص و یا اینکه فساد و فتنه‌ای در روی زمین کند، به قتل رساند، مثل آن باشد که همه مردم را کشته و هر کس نفسی را حیات بخشد (از مرگ نجات دهد)، مثل آنست که همه مردم را حیات بخشیده (سوره مبارکه مائده ۳۲)*نیروی‌های انسانی بزرگترین سرمایه‌های یک سازمان، جامعه و کشور می‌باشند و از دست رفتن نابهنگام یک انسان، بزرگترین زیان اجتماعی است که به یک جامعه و کشور وارد می‌شود.۲- دفاع غیر عامل موجب صرفه جویی کلان اقتصادی و ارزی در حفظ تجهیزات و تسلیحات بسیار گران‌قیمت نظامی نظیر (هواپیماهای شکاری و ترابری، سامانه های موشکی و پدافند هوایی و زمین به زمین، رادارها، شناورها، توپخانه صحرایی، تانکها و نفربرها و ... می گردد.*خرید و تهیه تسلیحات نظامی در هر زمان و از هر جا امکان پذیر نمی‌باشد.*وجود حتی یک سلاح (تیر بار، توپ، تانک، بالگرد، هواپیما، شناور، موشک و ...) گاهی می‌تواند سرنوشت یک نبرد را رقم زند.*مکان یابی صحیح اولیه، مقاوم سازی و ایجاد استحکامات، استفاده مناسب از عوارض طبیعی و سایر اقدامات پدافند غیر عامل می‌تواند به نحوی موثر موجب صرفه جویی در بکار گیری سلاح های کمتر پدافندی، نیروی انسانی و هزینه‌های کلان تسلیحاتی و سازمانی گردد.۳- دفاع غیر عامل، مراکز حیاتی و حساس (اقتصادی، سیاسی، نظامی، ارتباطی، مواصلاتی، پالایشگاهها، نیروگاهها، بنادر، فرودگاهها، مجتمع‌های صنعتی و ...) را در برابر حملات و بمباران‌های هوایی و حملات زمینی دشمن حفظ نموده، خسارات و صدمات را تقلیل و ادامه فعالیت و مقاومت در شرایط بحران و جنگ را ممکن می‌سازد.*رعایت پاره‌ای از اقدامات پدافند غیر عامل در بعضی از مراکز حیاتی و حساس کشور موجب مقاومت، پایداری و ادامه خدمات بهتر و آسیب پذیری کمتر آنها در برابر حملات و بمباران‌های هوایی دشمن در طول هشت سال دفاع مقدس بوده است (پالایشگاه اصفهان، سد و نیروگاه آبی دز) مصادیق بارزی از این مدعاست.*استراتژی و سیاست تمرکز زدایی کره شمالی در جهت حفظ مراکز حیاتی و حساس، راهبرد عملی و مفید و موثری با رویکرد دفاعی امنیتی فرا روی مسئولین و مبادی ذیربط کشور در طراحی، ساخت و احداث مراکز حیات و حساس کشور می‌باشد.۴- اقدامات دفاع غیر عامل موجب تحمیل هزینه به دشمن می گردد.*انهدام اهداف مستحکم پراکنده و کوچک به مراتب مشکل‌تر و پر هزینه تر از انهدام اهداف نرم و سست و بدون حفاظ و متراکم و حجیم می‌باشد.*دشمن برای هدف‌گیری و انهدام اهداف مستحکم و پراکنده می‌بایست هواپیماها، تسلیحات و زمان بیشتری را صرف کشف و انهدام آنها نماید و چنانچه خرج یک اقدام یا تهدید از دخل آن برای دشمن بیشتر باشد، تاثیر بازدارنده‌ای در تصمیم و عمل وی خواهد گذاشت.۵- دفاع غیر عامل موجب حفظ نیروها برای ضربه زدن در زمان و مکان مناسب به دشمن و سلب آزادی و ابتکار عمل از دشمن و نیروی مهاجم می‌شود.۶- فریب یکی از اصول دفاع غیر عامل است، تهیه و ساخت ماکت‌های فریبنده و کاذب، یکی از اقدامات موثر دفاعی غیر عامل است که در صورت استتار و اختفاء و پوشش اهداف حقیقی فوائد و نتایج مشروحه زیر را دارد.*انحراف دشمن از اهداف حقیقی و مهم به سمت اهداف کاذب و کم اهمیت.*تحمیل هزینه بیشتر به دشمن.*بیشتر نشان دادن توان خودی.*تضعیف روحیه و تحلیل انرژی دشمن.*تقلیل صدمات و خسارات تجهیزات، تاسیسات و تلفات نیروی انسانی.*غافلگیر نمودن دشمن و سلب ابتکار عمل از وی.*حفظ توان خودی جهت ادامه فعالیت، افزایش آستانه مقاومت و استمرار عملیات و خدمات.۷- در مقام مقایسه ۳ عنصر (تهاجم، دفاع عامل و دفاع غیر عامل) عنصر دفاع غیر عامل، مخارج و هزینه‌های کمتری دارد و از نظر اخلاقی و بشر دوستانه و سیاسی، مفهومی صلح دوستانه تر دارد. همچنین نیل به

«دفاع غیر عامل» در مقایسه با «دفاع عامل» ساده‌تر و سهل الوصول تر و با سیاست خود کفایی و عدم وابستگی و استقلال کشورها موافق‌تر است.۸- پیشگیری بهتر از درمان و تصفیه آب در سرچشمه آسانتر از تصفیه در دریاست.*اقدامات دفاع غیر عامل، فرآیند احتیاطی و پیشگیرانه‌ای است که الزاما می‌بایست در زمان صلح شروع و تا پایان وقوع بحران و تهدید ادامه یابد، لذا رویکرد مدیریتی و نحوه مقابله با آن، رویکرد پیشگیرانه به جای مدیریت آتش نشان و انفعالی می‌باشد.*مکان یابی صحیح اولیه، رعایت پراکندگی و آمایش دفاعی و سرزمینی، احتراز از ساخت و احداث مجتمع‌های بزرگ و حجیم، مقاوم سازی و ایجاد سازه‌های امن از جمله اقدامات پیشگیرانه‌ای است که می‌بایست قبل از شروع ساخت و ساز مراکز حیاتی و طرح های ملی جزء جدایی ناپذیر و ضوابط الزام آور طرح‌های یاد شده قرار گیرد.۹- انجام اقدامات دفاع غیر عامل در مراکز حیاتی و حساس کشور، به دلیل مشروحه ذیل موضوعی اجتناب ناپذیر است.*وجود شکاف فن آوری در سامانه ها و تسلیحات پدافند هوایی عامل به علت پیشرفت سریع سامانه‌های آفندی و پدافندی و عدم امکان تهیه سامانه‌های مدرن پدافند هوایی بعلت هزینه‌های کلان و بی انتها بودن این روند.*آسیب پذیری سامانه‌های پدافند هوایی در برابر جنگ الکترونیک پیشرفته دشمن.*غافلگیر شدن سامانه‌های پدافند هوایی در برابر هواپیماهای تهاجمی و موشک‌های کروز و بالستیک بعلت پرواز در ارتفاع پائین و استفاده از نقاط کور راداری، پرتاب موشک از ماوراء برد جنگ افزارهای پدافند هوایی.*برتری هوائی دشمن.*عدم امکان پوشش کامل پدافندی مراکز حیاتی و حساس و مهم و مراکز جمعیتی کشور به علت وسعت سرزمینی و روند آمار افزایشی ساخت و احداث مراکز حیاتی و حساس جدید.*برابر آمار سرشماری سال ۱۳۷۸، تعداد شهرهای کشور ۶۰۰ و تعداد روستاها ۶۵۰۰ بوده است، پدافند هوائی مراکز حیاتی و حساس موجود کشور در شهرها صرفا با توپ ضد هوائی ۲۳ میلیمتری، نیازمند ۲۴۰۰۰۰ قبضه توپ، یک میلیون و دویست هزار نفر نیروی انسانی (خدمه)، ۳۰۰۰۰ آتشبار و ۷۵۰ گردان پدافند هوایی خواهد بود که امکان تامین، تشکیل، سازماندهی و پشتیبانی آن دور از دسترس می‌باشد.*محاسبه نمونه یاد شده صرفا یک نوع از تسلیحات پدافند هوایی را مد نظر قرار داده و سایر رینگهای تسلیحات توپخانه‌ای راداری و موشکی پدافندی را منظور ننموده است.*سخن و توصیه ما به عزیزانی که بعضا با نگاهی سطحی، غیر عمیق و غیر جامعه و یک وجهی، اجرای اقدامات پدافند غیر عامل از قبیل (مکان یابی صحیح اولیه، رعایت پراکندگی، استحکامات و سازه‌های امن و ... در ساخت و احداث مراکز حیاتی حجیم و بزرگ و ...) را غیر اقتصادی و هزینه بر می‌دانند، اینست که در محاسبات و تحلیلهای تک بعدی، به هزینه‌های مشروحه ذیل نیز نیم نگاهی نموده و پس از مقایسه‌ای عددی و واقع بینانه با یک داوری مجدد و نگاهی از بالا- به پائین و کشور شمول و فراملی، هزینه بری اقدامات پدافند غیر عامل را با سایر هزینه‌هائی که در اثر بی‌توجهی به اقدامات پدافند غیر عامل متصور و متحمل خواهد بود مقایسه نمایند.الف- هزینه تهیه و خرید، تامین و پشتیبانی تسلیحات پدافند عامل در صورت عدم رعایت اقدامات پدافند غیر عامل مضاعف می گردد.ب- هزینه توقف تولیدات و چرخه اقتصادی و عدم النفع ناشی از بمبارانهای مراکز حیاتی و حساس آسیب پذیر.ج- هزینه‌های کلان بازسازی مجدد تاسیسات و تجهیزات مراکز حیاتی و حساس منهدم شده.د- هزینه تلفات نیروی انسانی متخصص در مراکز حیاتی و حساس که بالاترین سرمایه های ملی کشور محسوب می گردند.ه- هزینه تعویق خود کفایی و وابستگی مجدد.و- هزینه توقف خدمات رسانی به مردم و تخریب روحیه و حساس فداکاری و مقاومت و وفاداری مردم، کاهش آستانه مقاومت ملی کشور و بهم زدن نظام اجتماعی و وحدت ملی.ز- هزینه تهدید امنیت ملی و استقلال کشور.۱۰- نظریه‌های راهبردی و دکترین های دفاعی دال بر اهمیت و لزوم توجه به دفاع غیر عامل می‌باشد.*سون تزو می گوید، کسی که اولین ضربه را می‌زند برنده نیست، بلکه کسی که آخرین ضربه را تحمل می کند برنده است و شکست ناپذیری مربوط به دفاع می باشد.*ایجاد پراکندگی در مراکز حیاتی و حساس یکی از اصول مهم دفاع غیر عامل جهت تقلیل خسارات آنها در اثر تهاجمات هوائی و زمینی دشمن می‌باشد، سروانتس گفته‌ای شنیدنی در این خصوص دارد (این به عهده انسان عاقل است که امروز به فکر فردا باشد و تمام تخم مرغهای خود را در یک سبد به مخاطره

نیندازد).*کلاز ویتس استراتژیست مشهور می گوید حمله شکل بسیار ضعیف جنگ و دفاع شکل بسیار قوی آن است.۱۱- طبیعت مدرسه علم است، مطالعه طبیعت که براساس نظام احسن خداوند حکیم می‌باشد، پیامهای مفید، روشن و حکیمانه‌ای برای الگو برداری در جهت حفظ حیات و ادامه بقاء انسانها دارد.از ۶ سامانه دفاعی جانوران، پنج سامانه آن، سامانه های دفاعی غیر عامل می‌باشند.۱- استتار و پنهان سازی (پلنگ، زرافه، آفتاب پرست، خرس قطبی، سوسمار، ماهی مرکب، ماهی مسطح).۲- حیله و فریب (گونه‌هائی از پروانه‌ها که طعمی خوشمزه دارند برای فریب دشمنان خود را به رنگ پروانه بد مزه در می‌آورند، چشم‌های کاذب و ترسناک بر روی گونه‌هایی از پروانه‌ها، خود را مرده جلوه دادن حیوان مادر برای فریب دشمن از شکار بچه‌های خود و ...)۳- مقاوم سازی (پوشش حفاظتی لاک پشت، صدف، حلزون و ...)۴- مکان یابی (درست کردن آشیانه در وسط شیارها، مرتفع ترین نقطه درختان و زیر زمین)۵- حرکت و جابجایی (حرکت و جابجا نمودن دائمی نوزاد توسط گربه سانان و گونه های دیگر به محض احساس تهدید و خطر).۶- جنگ و مبارزه (نبرد تن به تن با وسائل دفاعی نظیر چنگ و دندان و نیش.) (دفاع عامل)*جاندارانی که به مدد و حکمت لایزال الهی دارای ابزارهای دفاع غیر عامل از قبیل (استتار، اختفا، پوشش حفاظی، حیله و فریب، اعلام خبر، آشیان یابی مناسب و ...) می‌باشند در برابر حملات، خطرات و تهدیدات محیطی ایمنی بیشتری دارند.*مطالعات ساختار طبیعی و مهندسی فیزیولوژیک بدن انسان و جانداران مؤید اهمیت دفاع غیر عامل می‌باشد، برای مثال قرار گرفتن اعضاء حساس و با اهمیت بدن نظیر (مغز، چشم ، قلب، گوش، ریه و ...) در بهترین وضعیت و جالب‌ترین حفاظ، موجب حفاظت مناسب و ادامه بقاء و حیات می گردد. به تعبیری، اعضاء حیاتی و حساس می‌بایست در بهترین مکان و مطلوب ترین پوشش حفاظی قرار گرفته و حفاظت شوند و این تدبیر را خداوند حکیم و فاطر در خلقت موجودات مقرر فرموده است. منبع:نشریه پدافند غیرعامل، شماره یک Fars News Agency. All right منابع و ماخذ:الف – فارسی:۱- دفاع غیر عامل، موحدی نیا – جعفر، ستاد تدوین متون درسی دافوس، بهار ۸۳۲- استراتژی بزرگ (اصول و رویه‌ها)، جان ام. کالینز، ترجمه کوروش بایندر، تهران دفتر مطالعات سیاسی و بین المللی وزارت امور خارجه – ۱۳۷۳ب- انگلیسی:

۱- aStudy of Clauswitz Concept of The Military Center Of Gravity. Col Jhon.Warden۲- Civil Defense And Other Emergencies, Faculty & Staff۳- Us.Military. Glossary DOD

## مقدمه ایی بر منطق فازی

مترجم:فرزانه عالی نژادیان ۱.مقدمه: منطق فازی برای اولین بار در سال ۱۹۶۵ توسط لطفی زاده، پروفسور علوم کامپیوتر دانشگاه برکلی کالیفرنیا معرفی شد. در اصل، منطق فازی(FL) یک منطق چند مقداره است واین امکان را فراهم می کند که مقادیر واسطه بین ارزیابی های قراردادی مانند درست/غلط، بله/ خیر، زیاد/کم و غیره قرار گیرند. اصطلاحاتی چون نسبتا بلند یا خیلی سریع می توانند به صورت ریاضیاتی فرمول بندی شوند و برای اینکه یک روش تفکر انسانی در برنامه ریزی کامپیوترها استفاده شود، توسط کامپیوتر ها پردازش می شوند. سیستم های فازی نمونه ای از عضویت مجموعه و منطق هستند که ریشه در فلسفه یونان باستان دارند. دقت ریاضیاتی مربوط به موفقیت ان در بخش اعظمی از تلاشهای آریستوتول و فلاسفه ایی است که قبلا می زیسته اند. در تلاش برای ثبت تئوری مختصر در منطق و ریاضی، آنها" قوانین تفکر "را مطرح کردند.یکی از این قوانین "، قانون اشتراک استثنایی "است که می گوید خر گزاره یا درست است یا نادرست. حتی وقتی پارمیندز اولین نسخه از این قانون را معرفی کرد( حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد) مورد اعتراضات جدی قرار گرفت. هراکلیتوس پیشنهاد کرده که هر چیز می تواد همزمان یا درست باشد یا نادرست. پلاتو اساس کارش را بر منطق فازی گذاشته و گفته به جز درست و غلط جزء سومی هم وجود دارد.دیگر فلاسفه هم از این دیدگاه تبعیت کرد اند از جمله هگل، مارکس و انگلس. لوکاسیویکز کسی بود که برای اولین بار روش سیستماتیکی را

ارائه کرد که نمونه ایی از منطق دو مقداره آریستوتل است. حتی در زمان حال، برخی یونانیان در جریان فازی سازی پیش قدم هستند. (توجه: ارتباط با منطق در طی ۲ هزار سال قبل از بین رفته بود). منطق فازی یک ابزار سودمندبرای کنترل و راهنمایی سیستم ها و فرآیندهای صنعتی پیچیده است و در زمینه های وسایل برقی خانگی ،ابزارهای تفریحی ، سیستم های تخصصی و همچنین طبقه بندی اطلاعات SAR کاربرد دارد.

۲. مجموعه های فازی و مجموعه های قطعی (کریسپ):

یکی از نمونه های اصلی سیستم های فازی، مجموعه ( زیر مجموعه) فازی است. در ریاضیات کلاسیک، ما با مجموعه های قطعی آشنا هستیم. مثلا در مجموعه X تداخل سنجی احتمالی مقادیر g ، کل اعداد واقعی بین ۰ و ۱ را در بر می گیرد. از مجموعه X می توان زیر مجموعه A را تعریف کرد( مثلاـ کل مقادیر ۰≥۰.۲≤g). مشخصه تابع A ( مثلاـ این تابع بسته به اینکه آیا جزء در زیر مجموعه A قرار دارد یا نه،عدد ۱ یا ۰ را به هر جزء در X اختصاص می دهد) در شکل ۱ نشان داده شده است. عناصری که عدد ۱ به آنها اختصاص داده شده آنهایی هستند که در مجموعه A قرار دارند و عناصری که عدد صفر به آنها اختصاص داده شده در مجموعه A قرار نمی گیرند.

این نظریه کاربرد های زیادی دارد ولی در برخی زمینه ها از جمله طبقه بندی آنالیز اطلاعات دریافتی از راه دور فاقد انعطاف پذیری هستند. مثلا، در تصاویر SAR می بینیم که آب دارای ارتباط تداخل سنجی کم g است. چون g از صفر شروع می شود، باید حد پایین این مجموعه مشخص باشد. از طرف دیگر حد بالاتر به راحتی قابل تشخیص نیست. در ابتدا ما حد بالاتر را۰.۲۱ در نظر می گیریم.بنابراین B به عنوان فاصله قطعی B=[۰,۰.۲] بدست می آید. این به آن معناست که g به مقدار ۰.۲ کم است ولی اگر این مقدار ۰.۲۱ باشد مقدار کمی محسوب نمی شود. مشخص است این یک مسئله ساختاری است زیرا اگر ما از مرز بالایی ۰.۲ =g به سوی یک نقطه اختیاری پیش برویم، می توانیم سوال مشابهی را مطرح کنیم. یک روش طبیعی تر برای ایجاد مجموعه B، تمایز مرز" کم است "و" کم نیست "می باشد. این کار نه تنها می تواند با ایجاد تصمیم گیری قطعی بله/ خیر انجام شود بلکه می تواند از طریق قوانین انعطاف پذیری چون " نسبتا کم "امکان پذیر باشد. مجموعه فازی به ما امکان می دهد تا این نظریه را تعریف کنیم. هدف از آن استفاده از مجموعه های فازی ، ساخت کامپیوترهای هوشمند است. بنا براین نظریه فوق را می توان به صورت رسمی تر کد بندی کرد. در مثال، کل عناصر با ۰ و ۱ کد بندی شده اند. یک روش دقیق برای تعمیم این موضوع این است که مقادیر بیشتری را بین ۰ و ۱ در نظر بگیریم. در حقیقت، بسیاری از جایگزین ها می توانند بین مرزهای ۰ و ۱ قرار گیرند یعنی فاصله واحد برابر با I= [۰,۱] است. تفسیر اعدادی که به کل عناصر اختصاص داده شده است بسیار مشکل می باشد. البته اختصاص عدد ۱ به یک عنصر به این معناست که عنصر در مجموعه B قرار گرفته و اختصاص عدد ۰ به این معناست که عنصر قطعا در مجموعه B قرار ندارد. این نتیجه در شکل ۲ آمده است. تابع عضویت یک نمودار گرافیکی از میزان مشارکت هر ورودی است که با زیاد شدن مقدار توسط هر کدام از ورودی هایی که پردازش شده اند ارتباط دارد. همچنین هم پوشانی میان ورودی ها تعریف شده است و در نهایت پاسخ خروجی تعیین می شود. قوانین از مقادیر عضویت ورودی به عنوان فاکتورهای افزایشی برای تعیین تاثیر آنها بر مجموعه های خروجی فازی استفاده می کنند تا خروجی نهایی بدست آید.در اینجا، تابع عضویت که در مجموعه های فازی ارتباط تداخل سنجی g نقش دارد، مقداری بین ۰.۰ و ۱.۰ است. مثلا،ارتباط تداخل سنجی g به میزان ۰.۳ دارای عضویت ۰.۵ برای مجموعه ایی با کمترین ارتباط است.( شکل ۲). خاطر نشان می شود که باید تفاوت میان منطق فازی و احتمالات در نظر گرفته شود. هر دو در دامنه عددی یکسان فعال هستند و دارای مقادیر مشابهی می باشند: ۰,۰ نشانگر اصطلاح غلط (یا غیر عضو) و ۱.۰ نشانگر اصطلاح درست ( یا عضویت کامل) می باشد. به هر حال تفاوتی بین این دو گزاره وجود دارد: روش احتمالات گزاره فرضیه زبان طبیعی را نشان می دهد "شانس اینکه g کم باشد، ۵۰ درصد است "در حالی که دراصطلاح فازیگفته می شود "درجه

عضویت g در مجموعه ارتباط تداخل سنجی ۵۰/۰است."تفاوت معنایی موجود در این عبارات مهم است: اولین دیدگاه می گوید که g یا کم است یا کم نیست. درست مثل اینکه ما فقط ۵۰ درصد شانس داشته باشیم تا بدانیم در چه مجموعه ایی قرار دارد. در مقابل، اصطلاح فازی نشان می دهد که "g" کم و بیش "کم است یا می تواند معادل عدد ۵۰/۰ در نظر گرفته شود.

۳. عملکردهای سیستم فازی

می توان عملکردهای اصلی مجموعه های فازی را معرفی کرد. همانند عملکردهای مجموعه های واقعی، ما می خواهیم به تقسیم، اصلاح و خنثی کردن (بی اثر کردن) مجموعه های فازی بپردازیم. لطفی زاده در اولین مقاله خود در مورد مجموعه های فازی حد اقل اپراتور را برای اصلاح و حد اکثر اپراتور را برای ترکیب دو مجموعه فازی پیشنهاد کرده است. نشان داده شده که این اپراتورها منطبق با یکی سازی واقعی هستند و اگر ما فقط میزان عضویت ۰ و ۱ در نظر بگیریم، تقسیم انجام می شود. مثلا اگر A یک فاصله فازی بین ۵ و ۸ و B هم عدد فازی در حدود ۴ باشد، نتیجه به صورت شکل زیر نشان داده می شود:

در این حالت، مجموعه فازی بین ۵ و ۸ AND حدود ۴ است که به اینصورت نشان داده می شود:مجموعه بین ۵ و ۸ OR حدود ۴ است که در شکل بعد آمده است.NEGATION مجموعه فازی A در زیر نشان داده شده است.

۴. طبقه بندی فازی

یکی از موارد کاربردی تئوری فازی، طبقه بندی کننده های فازی هستند. در این جریان، دانش کارشناسی مورد استفاده قرار گرفته و می تواند با استفاده از متغیرهای زبانی به صورت طبیعی بیان شود که توسط مجموعه های فازی شرح داده می شوند.حال دانش کارشناسی برای این متغیرها را می توان به صورت قوانین زیر فرمول بندی کرد.اگر ترکیب ( کیفیت) A کم و ترکیب ( کیفیت)،B, C و Dمتوسط باشند پس این گروه متعلق به طبقه ۴ است. این قانون را می توان در یک جدول نشان داد:

طبقه

ترکیب D

ترکیب C

ترکیب B

ترکیب A

R

طبقه۱

متوسط

متوسط

متوسط

کم

:۱

طبقه ۲

کم

متوسط

زیاد

متوسط

:۲

طبقه ۳

زیاد

متوسط

زیاد

کم

:۳

طبقه ۱

زیاد

متوسط

زیاد

کم

:۴

طبقه

متوسط

متوسط

متوسط

متوسط

:۵

...

...

...

...

...

: ...

مجهول

کم

متوسط

زیاد

کم

:N

جدول ۱: مثالی برای مبنای قانون فازی: قوانین به اینصورت خوانده می شوند ( قانون شماره ۱: اگر A کم باشد و H در حد متوسط، و ɑو A در حد متوسط باشند، پس پیکسل طبقه ۱ است).قوانین زبانی به شرح سیستم کنترل بر طبق دو بخش می پردازد: یکی بلوک مرجع( بین اگر و سپس) و دیگری بلوک تالی( منطقی) ( به دنبال پس). با توجه به در نظر گرفتن سیستم، لازم نیست به ارزیابی هرکدام از ترکیب های ورودی احتمالی بپردازیم چون برخی ممکن است به ندرت رخ دهند یا اصلا رخ ندهند. با انجام این ارزیابی که معمولاـ توسط اپراتور مجرب انجام می شود، قوانین کمتری را می توان ارزیابی کرد ساده ترشده و حتی عملکرد سیستم منطق فازی را بهبود می یابد.یابدورودی ها با استفاده از اپراتور به صورت منطقی ترکیب شده و پاسخ خروجی را ارائه می کنند.. قدرت ترکیبی برای هر تابع عضویت خروجی محاسبه شده است. آن چه که باقی می ماند برای ترکیب این مجموع منطقی در فرآیند غیر فازی شدن استفاده می شود تا خروجی واقعی بدست آید. مثلا برای قانون، نتایج مربوط به هر گروه که تداخل حداقل- حداکثرو یکسانی نام دارند، بدست می آید که تابع مشخصات مورد نظر است. مثلا بر اساس داده های جفت ورودی زیر، شکل زیر بدست می آید:۰.۳۵ =H , آلفا=۳۰ خروجی های فازی برای کل قوانین در یک مجموعه فازی قرار می گیرد. برای تصمیم گیری قطعی از این خروجی فازی، می توان مجموعه فازی را از حالت فازی خارج کرد .بنابراین، ما باید یک مقدار معرف را به عنوان خروجی نهایی انتخاب کنیم. چندین روش ( روش های غیر فازی سازی) وجود دارد. یکی از آنها به عنوان مثال گرفتن مرکز ثقل مجموعه فازی است که در شکل ۷ نشان داده شده است که برای مجموعه های فازی کاربرد زیادی دارد.

۴.۱: مثال: طبقه بندی اطلاعات قطب سنجی SAR

یکی از روشهای کاربرد منطق فازی برای طبقه بندی اطلاعات SAR استفاده از مبنای قانونی فازی برای ترکیب دانش تخصصی است. این قوانین با روشی توصیفی ارائه می شوند و در ارزیابی آنها می توان از روشهای استدلال محاسباتی استفاده کرد. در مقاله به چند منبع علمی که به این نکته پرداخته اشاره شده و شرح داده شده است.

تصمیم

ɑ

H

λ

شهری

متوسط

بسیار بالا

شهری

متوسط/ زیاد

بسیار کم

بالا یا خیلی بالا

جنگل

بالا

بالا

جنگلگیاهگیاه

متوسط/ زیادمتوسط/ کمکم

بالامتوسطکم یا بسیار کم

متوسطمتوسطمتوسط

بستر رودخانه (گذرگاه)

(بسیار) کم

جدول ۲: قوانین طبقه بندی

در ابتدا ما مجموعه " قوانین تخصصی "را که در طبقه بندی تصویر استفاده می شود تثبیت می کنیم. مثلا خط سوم به اینصورت خوانده می شود: اگر λ زیاد و H زیاد باشد پس پیکسل جزء گروه جنگل قرار می گیرد. هر اصطلاح که در آن قانون " λ زیاد است "متغیر زبانی نامیده می شود، دارای ماهیتی مبهم است. بر اساس نظریه زاده، می توان آنها را با مجموعه های فازی شرح داد. مجموعه فازی A توسط تابع عضویت Aμ از Xi (مثلاـ مقادیر احتمالی متغیر– [۰,۱] =XH] برای آنتروپی [۰,۹۰ =H، Xα] برای زاویه α) برای فاصله مورد نظر [۱و۰] تعریف می شود. ما A(X)μ را به عنوان درجه عضویت X در A تفسیر می کنیم. متغیر های زبانی و معرف آنها به عنوان مجموعه های فازی در شکل ۱۰ نشان داده شده است. برای آنتروپی و پارامترهای زاویه α می توان اطلاعات مجموعه های فازی را به صورت مستقل تعریف کرد. معمولا نمی توان برای اولین مقدار ویژه و بر اساس اطلاعات این تعریف را داشت. بنابراین این مجموعه های فازی برای متغیر های زبانی به صورت متقابل تعریف شده اند. در پایان برای دیدن اولین مقدار ویژه، لگاریتم آن استفاده شده و در فاصله خاکستری رنگ [۰,۲۵۵] درجه بندی می شود.در این فاصله ۶ مقدار اتفاقی (خاکستری) انتخاب شده است( مثلاـ از بسیار کم (آب یا هر سطح بسیار نرم) تا بسیار زیاد( انعکاس های حاصل از ساختمان) انتخاب شده اند. این مقادیر تعیین کننده شکل تابع عضویت (شکل ۱۰) می باشند. برای تسهیل محاسباتی در کل موارد، بخشهای مثلثی یا ذوزنقه ایی انتخاب شدند. حال به دنبال قوانین بدست آمده در جدول۲ و با کمک نتایج ارائه شده توسط ممدانی، الگوریتم بدست آمده برای گروه پیکسل نشان داده می شود.برای پیکسل تصویر، ورودی سیستم دارای سه مقدار است (H,αλ,). در اولین مرحله، این سه مقدار فازی شده اند مثلا برای هر متغیر زبانی، درجه (میزان) بر اساسی تعیین می شود که (H,αλ,) آن را کامل می کند. این کار با ارزیابی مقادیر توابع عضویت انجام می شود. مثلا برای سه مقدار۱۰۰, ۰.۵ ,۰ ۳۰]] = [(H,αλ,).]، درجه "λ متوسط "به صورت μ ۰.۷۴ =medium–λ می باشد. درجه (میزان) اصول قبلی را می توان با حداقل در نظر گرفتن کل درجات موجود محاسبه کرد. همچنین این درجه چیزی است که قانون در آن کامل شده است. مثلا درجه (میزان) نتیجه. به عنوان مثال سه مقدار (۱۰۰ , ۰.۵ , ۳۰) می تواند قانون سوم را با درجه -degree(rule۳)=min{μhigh –λ(۱۰۰), μhigh entropy(۰.۵)}= min{۰.۷۴, ۱}=۰.۷۴ کامل کند.پس درجه گروه :جنگل "با در نظر گرفتن حد اکثر در کل قوانینی که به شرح این گروه می پردازد، محاسبه می گردد مثلا degrre(forest)= max {degree (rule۳), degree (rule ۶}).. پس ممکن است پیکسل متعلق به چندین گروه با درجات مختلف باشد. این حقیقتی است که نشان می دهد مسئله در یک

رزولوشن بیش از یک گروه را شامل می شود. برای رسیدن به طبقه بندی قطعی از طبقه بندی فازی، خروجی فازی سیستم باید از حالت فازی خارج شود. مثلا این کار می تواند با انتقال گروه با حداکثر درجه به پیکسل انجام شود. به هر حال، با این کار، آخرین مرحله اطلاعات از بین می رود. مثلا پیکسلی که متعلق به گروه " جنگل "است با درجه ۸/۰ و آنکه متعلق به گروه" شهر "است با درجه ۹/۰ به گروه " شهر "اختصاص داده می شوند. وجود اطلاعات اضافی یکی از محاسن سیستم فازی نسبت به سیستم های طبقه بندی قطعی است. مثلا در زمینه بعدی بر اساس فیلترسازی ، این اطلاعات در صورتی قابل ارزیابی هستند که یک پیکسل متعلق به گروه A توسط پیکسل های متعلق به گروه B باشد و میزان عضویت برای گروه B پیکسل مورد نظر زیاد باشد.

۶. نتیجه گیری منطق فازی می تواند روش متفاوتی برای کنترل یا طبقه بندی مسئله ارائه کند. این روش به جای اینکه سعی داشته باشد بفهمد سیستم چگونه کار می کند،بیشترتکیه بر چیزی دارد که سیستم باید انجام دهد حتی اگر مدلسازی ریاضیاتی سیستم امکان پذیر باشد، فرد باید بیشتر بر حل مسئله توجه داشته باشد. از طرف دیگر، روش فازی نیاز به دانش تخصصی کافی برای فرمول بندی قانون، ترکیب مجموعه ها و خارج کردن از حالت فازی دارد. عموما، برای مراحل بسیار پیچیده در زمانی که مدل ریاضیاتی ساده ( مانند تبدیل مسائل) برای مراحل غیرخطی یا در زمانی که فرآیند دانش تخصصی ( به صورت زبانی فرمول بندی شده) استفاده می شود، کاربرد منطق فازی می تواند مفید باشد.بر طبق مقالات ارائه شده، اگر روشهای قدیمی نتایج رضایت بخشی را به همراه دارد، اگر مدل ریاضیاتی کافی و قابل حل وجود داشته باشد و یا اگر مسئله غیر قابل حل است، کاربرد منطق فازی قابل توصیه نمی شود.

منابع :

[۱] L.A. Zadeh, Fuzzy Sets, Information and Control, ۱۹۶۵[۲] L.A. Zadeh, Outline of A New Approach to the Analysis of of Complex Systems and Decision Processes, ۱۹۷۳[۳] L.A. Zadeh, "Fuzzy algorithms," Info. & Ctl., Vol. ۱۲, ۱۹۶۸, pp. ۹۴-۱۰۲.[۴] L.A. Zadeh, "Making computers think like people," IEEE. Spectrum, ۸/۱۹۸۴, pp. ۲۶-۳۲.[۵] S. Korner, "Laws of thought," Encyclopedia of Philosophy, Vol. ۴, MacMillan, NY: ۱۹۶۷, pp.۴۱۴-۴۱۷.[۶] C. Lejewski, "Jan Lukasiewicz," Encyclopedia of Philosophy, Vol. ۵, MacMillan, NY: ۱۹۶۷, pp.۱۰۴-۱۰۷.[۷] A. Reigber, "My life with Kostas", unpublished report, Neverending Story Press , ۱۹۹۹[۸] J.F. Baldwin, "Fuzzy logic and fuzzy reasoning," in Fuzzy Reasoning and Its Applications, E.H.Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Academic Press, ۱۹۸۱.[۹] W. Bandler and L.J. Kohout, "Semantics of implication operators and fuzzy relational products,"in Fuzzy Reasoning and Its Applications, E.H. Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Aca-demic Press, ۱۹۸۱.[۱۰] M. Eschbach and J. Cunnyngham, "The logic of fuzzy Bayesian influence," paper presented at the International Fuzzy Systems Association Symposium of Fuzzy information Processing in Artificial Intelligence and Operational Research, Cambridge, England: ۱۹۸۴.[۱۱] F. Esragh and E.H. Mamdani, "A general approach to linguistic approximation," in Fuzzy Rea-soning and Its Applications, E.H. Mamdani and B.R. Gaines (eds.), London: Academic Press,۱۹۸۱.[۱۲] J. Fox, "Towards a reconciliation of fuzzy logic and standard logic," Int. Jrnl. of Man-Mach.Stud., Vol. ۱۵, ۱۹۸۱, pp. ۲۱۳-۲۲۰.[۱۳] S. Haack, "Do we

need fuzzy logic?" Int. Jrnl. of Man-Mach. Stud., Vol. ۱۱, ۱۹۷۹, pp.۴۳۷-۴۴۵.[۱۴] T. Radecki, "An evaluation of the fuzzy set theory approach to information retrieval," in R.Trappl, N.V. Findler, and W. Horn, Progress in Cybernetics and System Research, Vol. ۱۱:Proceedings of a Symposium Organized by the Austrian Society for Cybernetic Studies, Hemi-sphere Publ. Co., NY: ۱۹۸۲.[۱۵] R. Kruse, J. Gebhardt, F. Klawon, "Foundations of Fuzzy Systems", Wiley, Chichester ۱۹۹۴[۱۶] Zimmermann H.J., Fuzzy Sets, Decision Making and Expert Systems , Boston, Kluwer ۱۹۸۷[۱۶] M. Hellmann, "Classification of fully polarimetric SAR for Cartographic Applications", DLR Forschungsbericht FB–۲۰۰۰–۱۹ , PhD thesis, DLR, Oberpfaffenhofen, Germany, ۲۰۰۰ منبع: راسخون

## مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی

مقاله تخصصی؛ مشارکت اجتماعی و نقش آن در وفاق اجتماعی... Social participative توسعه ملی بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است دکتر محمد اسماعیل انصاری توسعه ملی در کشورهای جهان سوم بیش از هر چیز به مشارکت فعال و وفاق اجتماعی مؤثر افراد جامعه وابسته است . فقدان این مشارکت و وفاق اجتماعی زمینه بر خورد و اختلاف و تضاد را در میان عملکرد بخش های مختلف ( خصوصی و عمومی ) جامعه فراهم می آورد و بخش اعظم منابع کمیاب این کشور صرف مقابله با عوارض نامطلوب این برخوردها می گردد. از این رو نگرش برنامه ریزان و خط مشی تدوین کنندگان در آستانه ورود به قرن بیست و یکم باید معطوف به افزایش نقش مشارکت های مردمی در فرآیند توسعه و به ویژه در زمینه های اجتماعی ، سیاسی و اقتصادی باشد. ارگان های مرکزی دولت، با احاله قسمتی از کارها به ارگان های محلی می توانند توجه و حمایت بیشتری به مشکلات کلیدی کشور داشته باشند و در ضمن با صرف وقت و فراغت بیشتری به برنامه ریزی در سطح ملی و سرپرستی و نظارت آنها بپردازند. تقویت ارگان ها و سازمان های محلی در حالت عدم تمرکز، یکی از شیوه‌های مهم افزایش مشارکت و وفاق اجتماعی در مسایل اجتماعی، اداری، عمرانی و سیاسی می باشد. تدوین راهبردی مبتنی بر سازماندهی مردمی در رابطه با سیاست های و خطی مشی هایی که در جهت کسب حداکثر مشارکت مردم تنظیم می گردند، از اهمیت و ضرورت خاصی برخوردار است البته باید اشاره نمود که سیاست های مشارکتی، به خودی خود بدون همراهی با سیاست‌هایی که در جهت برقراری تساوی و عدالت اقتصادی مطرح می‌شوند، قادر نخواهد بود تأثیری مثبت بر مطلوبیت و کارآیی ارگان‌ها و نهادها در جامعه داشته باشد. از طریق تأمین مشارکت مردم در امور مربوط به خود، قوه ابتکار و ابداع مردم تقویت شده و به نحو احسن مورد استفاده قرار خواهد گرفت . مردم به شکل واقعی و ملموس با امور اجرایی برخورد نموده و از این رو شکاف آنان از دستگاه‌های دولتی، دولت های محلی و نیز تعارض منافعشان رو به کاهش خواهد گذاشت . مفهوم مشارکت مشارکت از نظر لغوی به معنی شرکت کردن است . مشارکت ، نوعی رفتار بامردم ات که آنان را قادر می سازد تا بر حوادث مؤثر بر زندگیشان تأثیر قاطع بگذارند، به همین خاطر باید از آزادی کامل و از جمله حق اظهار نظر برخوردار باشند و دارای اهمیت و ارزش تلقی شوند. آلن پیرفیت (---) در دیباچه اثر دسته جمعی و مشارکت چیست می نویسد: مشارکت مورد مشورت قرار گرفتن قبل از تصمیم‌گیری را گویند به نحوی که اظهار نظر شخصی و اعمال مراقبت در جریان اجرایی این تصمیم و تحول نتایج آن امکان داشته باشد. یک قرن و اندی سال پیش استوارت میل نوشت: تنها حکومتی می تواند جلوگیری همه ضرورت های دولت اجتماعی باشد که همه افراد ملت با آن مشارکت داشته باشند. ویژگی های مشارکت ۱-مشارکت مشروط به برابری انسان ها و منوط به آزادی آنهاست . در یک نظام

مشارکتی فرض بر این است که مردم باید فرصت مناسب برای تأثیرگذاری بر سیاست ها و به دست آوردن مشاغل عمومی را داشته باشند و دولت نیز بایـد امکان رقابت را بر اساس شایستگی افراد مهیا کنـد. ۲-مشارکت حق مردم است و بیش از هر چیز نیازمند اقدام آگاهانه آنهاست . مشارکت امری تحمیلی یا دعوتی نیست بلکه نوعی توان بخشی به گروه های ضعیف توأم با مشکلات خود نقش داشته باشند، چنین مشکلاتی نـه فرمایشی است و نه وضع کردنی بلکه بایـد آن را به دست آورد، یعنی امتیازی نیست که حکومت به اتباع خویش می دهد. بلکه حقی است که بایـد از آن استفاده کنـد. ۳-مشارکت یک فرآینـد است با محصول ثابت و نهایی توسعه. ۴-مشارکت فعالیتی کمی و کیفی و دارای درجاتی است . لـذا گسترده و ژرفای آن متغیر و در عین حال مهم می باشد، وسعت مشارکت بـدون عمق کافی آن را سطحی و آسیب پـذیر می گردانـد و عمق بدون وسعت مشارکت نمی شود. ۵-مشارکت دارای پیامدهای دو سویه است و چنانچه بنا باشد مؤثر واقع گردد، مستلزم تغییراتی بنیانی در اندیشه و عمل است که باید از درون جامعه بجوشـد و در قالب های پایـدار و مقبول جامعه و دولت تبلور یابد . ایده های مربوط به مشارکت یک نقطه مشترک دارد و آن اهمیت دادن به نقش و نظر مردم در تصمیم گیریهای سیاسی و دسترسی آنان به منافع قـدرت است. دولت و مشارکت بعضی معقدند مدیریت و مباشرت دولت در امور لازم است و مردم از هر قشری می توانند دولت را در انجام وظایف خود، یاری و کمک نماینـد و صرف نظر از در نظر گرفتن منافع قشر خاص، مردم می توانند داوطلبانه امکانات و نیروی انسانی خود را در اختیار دولت، جهت انجام وظایف خود بگذارنـد: این روش به خصوص در کارهای عمرانی به طرق گوناگون انجام می شود که مردم از طریق : خودیاری پرداخت بخشی از هزینه های طرح کارهای یـدی به دولت در انجام امور کمک می کننـد و یا این که در اداره مدارس مردم در حد توانشان، خودیاری می دهنـد. این گونه یاری و کمک نیز خود جلوه ای از مشارکت مردم می باشد . بعضی دیگر معتقدند، مشارکت یعنی مدیریت دولتی و استفاده از کمک مردم است . حال آن که مشارکت از نظر بعضی دیگر واگذاری کارها به مردم و نظارت دولت می باشـد . یکی از مهم ترین و بـا ارزش ترین جنبه های مشارکت این است که علاوه بر تشویق به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی ابتکار، خلاقیت و سازنـدگی افراد را نیز شکوفا می کند. شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه، افراد را وادار می کنـد که برای هر مشکلی، بهترین و عملی ترین راه حل ها را پیـدا کننـد و در شرایط خاص مدیریت را دوست و همفکر و همکار صمیمی گروه به حساب آورند و دوشادوش او فعالانه تلاش و همکاری کنند. پیش نیازهای مشارکت در شرایطی که انگیزه پایین باشد تمایل به مشارکت پذیری کاهش می یابد . بنابراین لازم است پیش نیازهای مشارت قبلاً فراهم گردد که بعضاً عبارتنـد از : ۱-زمان کافی برای مشارکت در اختیار باشـد ۲-مزایـای اجتماعی آن از زیان های احتمالی آن بیشتر باشـد ۳-افراد از توانایی لازم برای کار روی آن موضوع برخوردار باشنـد ۴-توانایی متقابل برای ارتباط فراهم باشـد ۵- احساس بین و خطری برای هیچ یک از طرف ها وجود نداشته باشد. ۶-در قلمرو موضوعات مربوط به افراد دیگر باشد ۷-بالا بودن آگاهی افراد ۸-جو سیاسی سالم تجارب مشارت در بعضی کشورها ژاپن پس از جنگ جهانی دوم سیستم پیشنهادات را در سطوح وسیعی از کارخانجات ژاپنی به کار گرفت . این فعالیت ها دائماً رو به افزایش گذاشته و مخصوصاً پس از بحران های نفتی و اقتصادی سال های ۱۹۷۰ بسیار زیادتر شده است . طبق بررسی هایی که در سال ۱۹۸۰ در مورد ۴۵۳ شرکت ژاپنی به عمل آمده، در مدت یک سال بالغ بر ۵/۲۳ میلیون پیشنهاد از کارگران دریافت شـده است . این رقم برای بسیاری از ناظران باورنکردنی است . در بررسی‌هایی که سال ۱۹۷۹ صورت گرفته است، ۲/۵۴ درصد از کارکنان از طریق این سیستم مشارکت داشته اند و معدل پیشنهادات و اجرا شده ۷/۶۰ درصد بوده است . شاید شگفت آور باشد ولی حقیقت این است که مشارکت به صورتی باورنکردنی بر قدرت مدیران و کارکنان افزوده، انگیزش را نیرومنـد ساخته است یکی از مهم‌ترین و با ارزش ترین جنبه های مشارکت این است که علاوه بر تشویق به حداکثر تلاش و کوشش، نیروی ابتکار، خلاقیت و سازندگی آنها رانیز شکوفا می‌کند . شوق به انجام کار گروهی و مسؤولانه افراد را وادار می کنـد که برای هر مشکلی بهترین و عملی‌ترین راه حل ها را پیـدا کنـد و در شرایط خاص مدیریت را دوست همفکر و

همکـار صـمیمی گروه به حساب آورنـد و دوشـادوش او فعالانـه تلاش و همکاری کنـد. حاصل تحقیقات و جربیات پژوهشـگران دلالـت بر آن دارد که مشـارکت سبب افزایش بازدهی، بالا رفتن کیفیت، کاهش تعارض و کاهش مقاومت های منفی نظیر: غیبت، تـأخیر و کم کاری و افزایش درآمـد خواهـد شـد انـدیشه های مهم در مشارکت الف – درگیری ذهنی و عاطفی مشارکت به معنی درگیری ذهنی و عاطفیب است و تنها به کوشش بدنی محدود نیست . در مشارکت خود شخص درگیر است و مهارت و کاردانی وی درگیر نیست . درگیری روان شناختی است و نه جسمانی . انسانی که مشارکت می کنـد خود ـ درگیر است و نه کار ـ درگیر. بعضـی مدیران درگیر شدن در کار را به اشتباه به مشارکت واقعی تعبیر می کنند . اینان در حرکت های کالبدی مشارکت می کنند و نه در چیز دیگری . ب – انگیزش برای یـاری دادن دومین انـدیشه مهم در مشـارکت آن است که مشارکت مردم را به یاری دادن بر می انگیزد. مردم از راه مشارکت فرصت آن را می یابنـد که قابلیت های ابتکار و آفریننـدگی خود را برای دستیابی به هدف های سازمان به کار گیرند. مشارکت یک داد و ستد اجتماعی دو سویه میان مردم است و نه روش تحمیل اندیشه ها از سوی پایین دست هـا به بالاـ دست . ارزش و سودمنـدی بزرگ مشـارکت آن است که آفریننـدگی همه کارکنان را به کار می گیرد. مشارکت از راه یـاری دادن به کارکنـان برای پی بردن و روشن کردن راههـای دست یـابی به هـدف هـا به ویژه انگیزش را بهبـود می بخشـد. ج– پذیرش مسؤولیت سومین اندیشه در مشارکت آن است که مشارکت مردم را بر می انگیزد تا در کوشش های گروه خود مسؤولیت بپذیرنـد. این فراگرد اجتمـاعی است که به یـاری آن مردم به مرحله خود ـ درگیر در سازمـان می رسـند و خواهـان کامیابی سازمان خود می باشـند. در حـالی که افراد برای کوشـش های گروهی به پـذیرش مسؤولیت رو می‌آورنـد و در می‌یابنـد که آن چه را خود می‌خواهنـد انجام می‌دهند یعنی آنکه کاری را به پایان می رسانند که خود را برای آن مسؤول می شـمارند. مشارکت عامه مردم در پیشـرفت کشور این کـار اساساً یـک راه ایجاد تحرک در مردم یک کشور است به نحوی که تا حـد امکان آنان را در کوشـش در راسـتای پیشرفت سهیم نمود. مشارکت دادن افراد در منافع در جهت وفق دادن و تطبیق بیشتر مردم با سازمان ها است . سهیم ساختن مردم در امور اجتماعی ، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی و ... در واقع کمک به وفاق اجتماعی و تطبیق مردم و دلبستگی به نظام و کشور است . اهداف معنوی ( اخلاقی) مشارکت در بافت معنوی یا اخلاقی ، منظور از لوح مسأله مشارکت در تصـمیم گیری آن است که پیشـرفت فردی و کوشـش فرد بر طبق مفهومی از حقوق بشر و شأن و مقامی که برای آن قائل شده است رواج داده شود. در اعلامیه ۱۹۴۸ حقوق بشـر آمده است : تمام افراد بشـر آزاد به دنیا آمده اند و از لحاظ شأن و مقام و حقوق خود با هم مساویند. افراد بشر از موهیت عقل و وجدان برخوردارند و شایسته است که نسبت به همدیگر با روح برادری برخورد نمایند ( ماده ۱ ) هر کس به عنوان عضوی از جامعه مستحق کسب حقوق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی که لازمه شأن و مقام و رشد شخصیت آدمی است، می باشد . اهـداف سیاسـی، اجتمـاعی مشـارکت و نقش آن در وفـاق اجتمـاعی در زمـان انتخابـات شـرکت کننـدگان در برنـامه های رادیو و تلویزیون بر اهمیت رأی هر شـهروند در اداره امور عمومی تأکیـد می ورزنـد، امـا بایـد خاطرنشان ساخت که دموکراسـی سیاسـی با غیبت دموکراسـی اقتصادی ناسازگار است .یک شـهروند را نمی توان فردی با رشد کافی برای دموکراسی سیاسی قلمداد کرد و در عین حـال حقوق دموکراتیـک وی را در زنـدگی اقتصـادی او انکـار کرد. اهـداف اقتصـادی مشـارکت مردم از طریق مشـارکت در تصمیمات، بهتر می توانند از دانش، تجربه، فراست و بصیرت آنهایی که کار را عرضه می کنند، با توجه به بهبود روش ها در جهت بهبود و گسترش روابط کار در سازمان ها و جامعه مفیـد فایده باشـند، زیرا: ۱–امکان کمک به کار و استفاده بهتر از منابع را فراهم می‌آورد. ۲–نظرات و اندیشه های مختلف مورد بحث و نقد قرار می‌گیرد. ۳–مردم تصمیماتی را که خود در اتخاذ آن شرکت داشته باشـند بهتر می پذیرند. ۴–مردم در اتخاذ تصـمیماتی که در وضـعیت آنها تأثیر مثبت می‌گـذارد، مشارکت بیشتری خواهند کرد. ۵– مشارکت مردم در امور عامل تحرکت در کارایی مـدیریت خواهـد شـد . در چه موقعی مشارکت به وفاق اجتماعی می انجامد؟ این که چه وقت مشـارکت بایـد ترغیب شود و این که اثر همکـاری و سازگـاری آن کدامنـد، یافته های زیر یادآوری می شونـد: ۱–در

موارد بسیاری، مجریان و مدیران اغلب از مفهوم مشارکت اکراه دارند و بر این باورند که ناموجه است. مثلاً- بررسی اخیری از مدیران اجرایی بازرگانی نشان داد که اغلب آنان ( ۷۹ درصد ) احساس می کنند که اعضای مدیریت سطح بالا بهتر از هر کس دیگر مسایل را می دانند و حق دارند آن گونه که صلاح می بینند به اتخاذ تصمیمات سازمانی بپردازند. ۲-مطالب قابل توجهی در اختیار است که نشان می دهد زیردستان از مشارکتن در فرآیند تصمیم گیری لذت می برند. مردم مایلند در تصمیماتی که از نظر آنان حائز اهیت است سهمی داشته باشند و این مشارکت اغلب تعهد نسبت به تصمیم گروهی و پذیرش آنان را افزایش می دهد. بدین سان، انگیزش و خشنودی می‌توانند به گونه‌ای مثبت تحت تأثیر قرار گیرند. ۳-تأثیرمثبت مشارکت حدودی دارد. تصمیمات باید از دیدگاه مشارکت‌کنندگان مهم و مربوط تلقی شوند. مساعدت های آنان باید به راستی مورد توجه قرار بگیرد، تصمیمات باید در زمینه هایی باشند که مشارکت کنندگان در آن تبحر دارند. اغلب مردم نمی خواهند در هر تصمیمی شرکت داشته باشند، به ویژه در تصمیماتی که برایشان اهمیتی ندارند یا در مورد آنها چیزی نمی دانند، لیکن اگر مساعدتی به عمل بیاورند می خواهند مساعدت آنان جدی گرفته شود. تصمیم گیری و وفاق اجتماعی الگوهای تازه تر تصمیم گیری بر محیط تصمیم‌گیری متمرکز شده اند و تقریباً همه نظریه های مربوط به این موضوع حاکی از آنند که هنگامی که گروه با موفقیتی نامطمئن یا پیش بینی ناپذیر ومتحول مواجه است، باید ساختار گروهی بسیار انعطاف پذیری به کار ببرد؛ باید هر گونه تلاش به عمل آید تا با استفاده از انواع مختلف افراد، کاوش کامل در همه اندیشه ها، مشارکت تام و تمام اعضا و ترغیب جوی آرام بخش و سبک مدیریت غیرآمرانه، بر خلاقیت افزوده شود. ساز و کارهای دست یابی به مشارکت ۱-دخالت دادن در فرآیند تصمیم گیری لازم است به مردم فرصت مشارکت در تنظیم اهداف و راهبردهای مناسب برای بهبود مداوم داده شود. ۲-مجهز کردن مردم به دانش ها ومهارت های مورد نیاز . از آنجایی که منابع انسانی بزرگترین سرمایه برای هر سازمانی باشد، لازم است در زمینه آموزش سرمایه گذاری شود. اعطای قدرت و اختیار به کارکنانی که دانش و تحصص لازم برای حل مسایل و انجام تصمیم گیری های لازم را ندارند، هدایت کردن آنها به سوی انجام اشتباهات است . ۳-به وجود آوردن اهداف فردی و سازمانی کارکنان معمولاً از اهدافی حمایت می کنند که قادر به درک آن باشند، به منظور مشارکت داشتن کارکنان لازماست اهداف کوتاه مدت و بلند مدت سازمان به صورت ساده و قابل فهم تبیین شود. اهمیت مشارکت در فرآیند نوسازی جامعه دانیل لرنر در مطالعه ای که در سال ۱۹۵۲ در مورد شش کشور خاور میانه از جمله ایران انجام داد، بین شهرنشینی سواد، میزان مشارکت و دسترسی به رسانه ها ارتباط نزدیکی یافت . سه متغیر میزان شهرنشینی ، سواد و دسترسی به رسانه ها مشکل است با وجود این، اهمیت آن در جریان نوسازی جامعه اساسی است . به عقیده لرنر جامعه جدید مشارکتی است . فراگرد نوسازی حرکت از جامعه سنتی به طرف جامعه مشارکت جو می باشد. مصادیق مختلف مشارکت الف – مشارکت در زمینه سیاسی به صورت شرکت در انتخابات . ب – مشارکت در زمینه اقتصادی به صورت فعایت در بازار و افزایش درآمد ج – مشارکت در زمینه اجتماعی به صورت استفاده از رسانه ها . د – مشارکت در زمینه روانی به صورت همدلی و تحرک روانی جلوه می کند. عناصر ( ارکان ) اساسی مشارکت بر طبق گزارش تحقیق مؤسسه تحقیقات اجتماعی سازمان ملل ، مشارکت در بردارنده سه عنصر اصلی است: ۱-سهیم شدن در قدرت ۲-کوشش های سنجیده گروه های اجتماعی برای در دست گرفتن سرنوشت و بهبود اوضاع زندگی ۳-ایجاد فرصت هایی برای گروه های فرودست عناصر تقویت کننده مشارکت (وفاق اجتماعی ) یکی از عوامل مهمی که با مشارکت همبستگی زیادی دارد، نظام آموزشی و امر تعلیم و تربیت می باشد؛ زیرا این نهاد دارای کارکردهایی همچون ایجاد و افزایش حس وظیفه شهروندی ، شیفتگی ،علاقه و مسؤولیت سیاسی می باشد و نیز باعث افزایش ویژگی های شخصیتی مثل اعتماد به نفس ، احساس برتری ، نظم و تشکل فکری می گردد. موانع مشارکت مشارکت به عنوان فرآیند قدرت گرفتن نوعی گذر از حکومت های سنتی است . لذا هم با دشواری هایی روبرود است و هم تصور این که دولت ها و سازمان های تثبیت شده محلی، بخشی از قدرت و اختیاراتشان را به دیگران واگذار کنند، کمی مشکل به نظر

می رسد . مشارکت به عنوان روند کسب قدرت ناگزیر ساختارهای بوروکراتیک موجود را به مبارزه می طلبد، بنابراین طبیعی است اگر این ساختارها به یکی از اصلی ترین موانع بر سر راه مشارکت ( سیاسی ) تبدیل شوند. در کشورهای جهان سوم، دو مانع بزرک در سر راه مشارکت مردم با حکومت‌ها وجود دارد: نخست شکاف بسیار عمیقی که میان نخبگان و توده مردم وجود دارد به نحوی که در پاره ای از این جوامع بیش از ۹۰ درصد از جمعیت به کلی فاقد هرگونه آگاهی و حتی تصوری از شیوه زندگی ۱ تا ۲ درصد هموطنان خود است . این امر ناشی از ساخت این جوامع است . دوم، وابستگی سیاسی و اقتصادی این جوامع به جهان استعمارگر است که منشأ این اعتقاد عمومی است که تصمیم های اساسی در خارج گرفته می شود وآنچه به صورت فراگرد مشورت تجلی می کند در واقع چیزی جز فراگرد تصمیم‌گیری نیست . در این جوامع قسمت عمده ای از جمعیت به لحاظ شرایط فرهنگی و اجتماعی خاص خویش که فاقد پژوهش و آگاه اند؛ قادر به مشارکت فعال در ساختمان جامعه نیستند؛ هدف ها برایشان دور و وسایل رسیدن به آن چنان غیرملموس است که هیچ انگیزه ای میل به مشارکت را در آنها ایجاد نمی‌کند. آگاه ساختن مردم بر اساس مشارکت آنها در یک کار دسته جمعی ، آگاه نمودن برای ایجاد انگیزه ، آگاه نمودن برای درک عمل، آگاه نمودن به منظور احترام و اعتنا به شخصیت افراد و ایجاد مسؤولیت در آنها است . نتیجه‌گیری تجربیات کشورهای مختلف نشان می دهد کشورهایی که در زمینه تأمین مشارکت مردم موفق بوده اند، عمدتاً موفقیت خود را مدیون ایجاد نوعی ارگان محلی ( دولت محلی ) با اقتدار بالنسبه زیاد می دانند. این ارگان های محلی، از نظر سازماندهی و سلسله مراتب تا بالاترین سطوح و به شکل زنجیره ای پیوسته ادامه داشته و وظایف و تکالیف هر یک از سطوح به دقت تعیین شده است . به عبارت دیگر کل از بالا تا پایین ارتباطی ارگانیک با یکدیگر داشته و از ساختی مرتبط برخوردار می باشند. تدوین منطقی در جهت تأمین و جلب مشارکت مردم در محیط اجتماعی ـ اقتصادی بوروکراتیک و ضرورتی است آشکار. برای تأمین مردم مجموعه سیستم و نظام حاکم باید مشارکت پذیر باشد ، در غیر این صورت آفات سیستم و نظام حاکم باید مشارکت پذیر باشد، در غیر این صورت آفات سیستم ضد مشارکت، به تدریج زمینه های تحقق امر مشارکت را نیز از میان بر خواهد داشت . عمده ترین عامل تأمین مشارکت، آگاهی و علاقه مردم و حاکمیت فرهنگ تعلیم و همیاری در جامعه است . تا زمانی که نتوان مردم را به این باور و یقین کشاند که با مشارکت، تعاون و همیاری،می توان به جامعه ای مرفه تر و سعادتمند دست یافت و تا زمانی که نتوان فرهنگ خود محوری و خودپسندی را در جامعه از میان برداشت، تأمین مشارکت مردم امکان پذیر نخواهد بود. منابع ۱–هربرت مارکوزه، آزادی و قدرت قانون، عزت الله فولادوند، تهران: خوارزمی ۲–نیک گهر، عبدالحسین ( ۱۳۵۳) ، مشارکت مفاهیم و شناخت انواع ، مجله دانشکده شماره ۵ ۳–هانتینگتون ، ساموئل، موج سوم دموکراسی، احمد شهسا، تهران: روزنه. ۴–پیتر اولکی و دیوید مارسون، رهیافت های مشارکت در توسعه روستایی، منصور محمد نژاد ۵–کیت دیویس ، جان، نیوارستورم ( ۱۳۷۰) رفتار انسانی در کار، محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. ۶–فرزام (۱۳۶۲)، مشارکت کارگران در تصمیم گیریهای داخلی کارگاه، مؤسسه کار و تأمین اجتماعی ۷––––– ۸–ترنس آرمیچل ( ۱۳۷۳) مردم در سازمان ها ، حسین شکرکن، تهران: انتشارات رشد. ۹–محسنی تبریزی، علی رضا، بررسی مجامع مشورتی ائمه جماعات و معتمدین محل در مناطق شهر تهران . ۱۰– مؤسسه تحقیقاتی توسعه اجتماعی سازمان ملل ۱۹۸۲ ۱۱– انصاری، محمد اسماعیل ( ۱۳۷۵)، بازشناسی و پیش نیازهای مدیریت مشارکتی و نظام اداری. فصل نامه علمی کاربردی، مرکز آموزش مدیریت دولتی شماره ۳۳ و ۳۴ ۱۲– میرسپاسی ، ناصر (۱۳۵۳) نظام مشارکتی ، مجله کنترولر، شماره ۵۳
http://www.iranpress.ir/farhang/Template۱/News.aspx?NID=۱۷۶

## مدیریت ذره بینـــــی

Micro management مهدی یاراحمدی خراسانی اشاره: کنترل مقوله ای است که در مدیریت از اهمیت زیادی برخوردار

است. اهمیت کنترل در مدیریت تا بدانجاست که برخی از صاحبنظران در نگاهی افراطی مدیریت را مترادف کنترل تعریف نموده اند.از این رو شیوه ها و روشهای کنترل ونظرات مترتب بر آن همیشه بعنوان عاملی مهم در دسته بندی های رهبری و مدیریت نقش دارد. در این راستا مدیریت ذره بینی،(Micro management)، نمونه ای از ضعف مدیریتی است که مبین کنترل بیش از اندازه و غیر ضروری کارکنان توسط مدیریت و توجه شدید مدیر به جزئیات کاری است. مدیران ریز بین به دلیل غرق شدن در مسائل جزئی، کلیات را فدای جزئیات می‌کنند، احترام و اعتماد زیر دستان را نیز از دست می دهند.مدیریت ذره بینی: مدیریت ذره بینی را توجه شدید به جزئیات و مسائل ریز و کنترل دقیق افراد تعریف می کنند. میکرو مدیران، مدیرانی هستند که به کارکنان خود بسیار نزدیکند. آنها دائما بر کار افراد خود نظارت کرده و یکریز خواه، مثبت یا منفی در رابطه با عملکرد کارکنان اظهار نظر می‌کنند. مدیریت ذره بینی در واقع یک وسواس ناخواسته و یک اختلال رفتاری درست شبیه سایر اختلالات رفتاری اعتیاد آور است. وسواس مدیران ریز بین، شامل حال همه کارکنان چه کارکنان توانمند و چه کارکنان با عملکرد نا مناسب می‌شود در حیطه کاری مدیران میکرو، هیچ کاری تفویض نمی شود ، نظرات کارکنان نادیده گرفته می شود و صدای آنها شنیده نمی‌شود. احساس عدم اطمینان و شک و تردید مدیر نسبت به دیگران، کنترل شدید پرسنل را باعث می شود و همین امر موجب تکرار دوباره کارها، اتلاف وقت و انرژی و تحمیل هزینه های اضافی بر سازمان می شود. برخی از مدیران میکرو، معتقدند برای انجام درست کارها باید شخصاً اقدام کنند. آنها خود را بهترین تصمیم گیرندگان می‌دانند، تمام کارها و وظایف را در دست می‌گیرند و اجازه نمی دهند که تصمیم گیری به زیر دستان توانا تفویض شود. اینگونه افراد اصطلاحاً خود را " همه فن حریف "می پندارند. برخی دیگر از مدیران ذره بین نیز کسانی هستند که کارکنان را ابزار تحقق اهداف می دانند. تا زمانی که کارکنان انتظارات آنها را برآورده سازند، این مدیران مشکلی ندارند اما چنانچه کاری اشتباه انجام گیرد، آنها مستبد و زورگو می شود و رفتار های وسواس گونه خود را نشان می دهند. نشانه های مدیران ذره بین:از طریق برخی نشانه ها میتوان مدیران ذره بین را تشخیص داد. عمده این نشانه ها به شرح زیر است:* زمان زیادی را صرف می کنند تا به کارکنان آموزش دهند دقیقاً چه کاری باید انجام شود.* زمانی زیادی را صرف بازبینی پروژه ها و کارهای انجام شده می کنند.* از اینکه فردی بدون مشورت با آنها تصمیمی بگیرد یا کاری انجام دهد عصبانی می شوند.*به جای تاکید بر سیاستها و خط مشی ها، زمان زیادی را صرف جزئیات و مسائل کوچک می کنند.* ترجیح می دهند به جای تفویض اختیار، خود مستقیماًکارکنان را هدایت کنند.* بر گزارش کاری بیش از اندازه تاکید می کنند.* کارکنانی را که شبیه خودشان هستند ارتقا می دهند.اگر مدیری حداقل یکی از نشانه های بالا را داشته باشد، احتمالاً به سندرم میکرو مدیریت مبتلا است. دلایل روی آوردن به مدیریت ذره بینی :دلایل بسیاری وجود دارد که باعث می‌شود افراد، مدیریت ذره بینی را انتخاب کنند. مهمترین این دلایل عبارتند از:۱- نقشها و مسئولیتهای افراد نامشخص است. زمانی که یک مدیر دامنه اختیارات و مسئولیتهایش نا مشخص است، خودش تشخیص می دهد که بهترین کار و شیوه چیست؟بنابراین به کنترل بیشتر و دقیق تر روی می آورد. همچنین ابهام در سیاستها و خط مشی‌های تعیین نقش و وظایف کارکنان به مدیر جرات می دهد، در حوزه مسئولیت آنها وارد شده و بیش از اندازه امر و نهی کند.۲- مدیریت ذره بینی پاسخی به بحران است. در زمان بحران، بسیاری از مدیران ترجیح می‌دهند که کنترل شدیدتری بر اوضاع سازمان داشته باشند. در نتیجه طبیعی است که دقت نظر و حساسیت آنها بیشتر می‌شود .۳- اکثریت مدیران ذره بینی می‌ترسند: ترس از شکست، ترس روی دادن حوادث ناگوار، ترس از انجام اشتباهات، ترس از بروز بحران، ترس از بی نظمی و اغتشاش، ترس از دست دادن موقعیت کاری واختیارات و ... هر چند ترس یک رفتار غریزی است اما کنترل شدیدتر و بازبینی مجدد کارها، راهی برای غلبه بر آن تلقی می شود.یکی از نگرانیهای اساسی مدیران ترس از عدم وجود اطلاعات به موقع و بهنگام است. بنابراین کارکنان باید نیازهای اطلاعاتی مدیران را شناسایی و قبل از درخواست آنها، اطلاعات مهم و ضروری مورد نیاز را در اختیارشان قرار دهند.راه های کاهش ترس در مدیران ذره بین:در بسیاری از مواقع

ترس مـدیران ذره بین با عصـبانیت و خشم آنها بروز می کند که خود نتایج مخربی را به دنبال خواهد داشت. برای کاهش ترس، به مدیران میکرو توصیه می‌شود:۱- دلایل ترس را شناسایی، پیگیری و ترس خود را کاملا بیان کنند.۲- دستور العملهایی برای کنترل و کاهش دلایل ترس ارائه نماینـد. ۳- فردی را مسئول پیگیری سیاست ها و دستورالعملها کرده و از کارکنان خود بخواهند برنامه هایی کوتاه مدت برای بهبود اوضاع ارائه کنند.۴- معیارها و شاخصهایی را برای کنترل و ارزیابی کارهای انجام شده مشخص کرده و در کنـار کارکنـان پیگیر بهبود شـرایط باشـند. نتایـج مـدیریت ذره بینی:مـدیریت ذره بینی ریشه در عـدم اعتماد به دیگران داشـته ومخرب کارتیمی و مانع رشـد و پیشـرفت و در برخی مواقع منجر به شـکست سازمان می شود. در زیر به برخی اثرات و نتایـج چنین شیوه ای اشاره می شود:* ارتباطات ضـعیف: رفتار وسواس گونه چنین مدیرانی، مانع ارتباطات اصولی و صـحیح بین مدیر و کارمند می شود.* گوشه گیری و کاهش روحیه کار تیمی: مدیران ذره بین، کارکنان را گوشه گیر و منزوی می کنند. وبدین ترتیب روحیه همکـاری و کار تیمی بین افراد از بین می رود.* کار شـکنی کارکنان: افراد تا حـدی توانایی تحمل امر و نهی و اظهار نظر بی مورد را دارنـد. در بسیاری از مواقع کارکنـان به دنبـال راه حلی برای تخلیه احساسـات منفی خود می گردنـد و کـار شـکنی از جمله این روشـهاست.* پنهـان کاری: ترس از توبیـخ و شـماتت باعث می شود کارکنان برخی مسائل را از دیـد چنین مـدیرانی پنهان کننـد.* کـاهش انگیزه و بهره وری: مـدیریت ذره‌بینی بـاعث می شود که کارکنـان انگیزه خود را از دست داده و بهره‌وری آنها کاهش می یابـد.* افزایش تنش و استرس و حوادث ناشـی از کار: مدیریت ذره بینی باعث می شود کارکنان دائم نگران و دلواپس بروز اشـتباه باشـند. همین مساله موجب می شود به طور کامل بر شـیوه انجام کار تمرکز نکننـد و احتمال خطا و اشـتباهشان بیشتر شود. *افزایش جابجـایی کارکنـان و کـاهش رشـد سازمـانی: توجه به جزئیـات اگر چه بسیار خوب است امـا افراط بیش از انـدازه سبب نـاراحتی کارکنـان و تمایـل آنهـا برای جابجایی شـغلی می شود.* اتلاف وقت و منابع سازمانی: تکرار مجـدد یا اصـرار مـدیر بر انجام کارها توسط شـخص وی منجر به اتلاف وقت و منابع و صـرف هزینه های بالا می شود.راه حل مقابله با مدیران ذره بین: نسـخه واحد و راه حل از پیش تعیین شـده ای برای مقابله با مـدیران میکرو وجود نـدارد. برای کاهش کنترل چنین افرادی باید اعتماد آنها را جلب کرد، ترسشان را از بین برد و روحیه کار تیمی را تقویت نمود. علاوه بر این هدف گذاری صحیح و مشخص کردن حیطه وظایف و مسئولیتهای افراد و جلوگیری از ابهام نقش نیز موثر است. البته توجه به جزئیات و ریزبینی مـدیر- تا انـدازه معقول- نشان از توجه و علاقه منـدی وی به کار و کارکنانش دارد. بنابر این نبایـد به اشـتباه تصور کرد انتقاد از مـدیریت میکرو، دلیلی بر تاکیـد مدیریت مـاکرو اسـت. ایـن دو شـیوه در دو طرف یـک طیـف قرار می گیرنـد و در حـالت افراطی و شدیـد هر دو مخرب هســتند.مـدیریت خردمنـدانه هرگز ارزش، اعتبـار ، غرور و عزت نفس کارکنـان را نادیـده نمی گیرد و بـابرقراری ارتبـاط صـحیح بـا کارکنـان و زیر دستان همواره با هدایت آنها، به توانمند سازی و بالندگی افراد نیز می اندیشد.برای برخورد موثر با مدیران میکرو توصیه می شود:* اموری را که برای وی مهم هستند مشخص سازید سپس با او کار کنید- نه علیه او.* منتظر نمانید که چیزی از شما بخواهد. نیاز و خواسته های او را تشـخیص و قبل از تقاضای وی در اختیارش قرار دهیـد. جلوتر از زمان باشـید.* هنر ارتباطات را یاد بگیرید. هیچ فردی به انـدازه مـدیر ذره بینی از رخوت و تنبلی نمی‌ترسـد. به او نشـان دهیـد که کارهـا و پروژه‌ها برایتان اهمیت دارد و ارتباطات صحیح توام با آگاهی، اطمینان و به موقع بودن به شـما کمک خواهد کرد.* انتظارات و خواسته های خود را به طور شفاف با او در میـان بگذاریـد.* بـا قـوانین و مقررات سازمـانی آشــنا باشـید و آنهـا را بـه کـار گیریـد. مـدیران ریز بیـن از اجرای دقیـق مقررات و دستورالعمل هـا لـذت می برنـد. * از نحـوه برخـورد مـدیر بـا دیگران تجربـه کسب کنیـد. تجربیـات تلـخ سـایر کارکنـان را تکرار نکنید.{beginslide id="۱۳۳" title="برای مشاهده متـن انگلیســی مرتبـط بـه صـورت کشـویی اینجـا را کلیـک فرمائیـد"} Micro-management: Necessary Evil Or Just Plain Evil?Extreme cases represent dangerous management pathology. The latter is characterised by an obsessive style of

management and is closely related to workplace bullies, narcissists and other management pathologies. Micromanagers like many addicts are the last person to recognize that their addiction is in controlling others.Micromanagement may arise from internal sources, such as concern for details, incompetence or insecurity. While the main drivers are internal and are related to the personality of the manager it also can be partially attributed to external pressures such as organizational culture, severe time pressure, increased performance pressure, instability of manager position, etc.It can also be seen as a tactic used by managers to eliminate unwanted employees, either by creating standards employees cannot meet leading to termination, or by creating a stressful workplace causing the employee to leave.Regardless of the motivation the effect can create resentment and damage trust. Severe forms of micromanagement usually completely eliminate trust and can provoke anti-social behavior.Micromanagement can also be distinguished from the tendency of the manager to perform duties assigned to the subordinate. Benign forms arise when the manager can perform a worker's job with more efficiency. In severe forms, the manager does not have the required competencies of efficiency but still try to dictate the subordinate not only what to do but how to do a particular task. It is also connected with requests for unnecessary and too detailed reports ("reportomania"). Typical examples include but are not limited to the area of performance feedback. A micromanager tends to require constant and detailed feedback and tends to be excessively focused on procedural trivia rather than on overall performance, quality and results.Micromanagers are usually irritated when a subordinate makes decisions without consulting them, even if the decisions are totally within the subordinate's level of authority.Edit by:Mahdi {Yarahmadi{endslide

## هفت سین مدیران

هفت سین مدیران طرح و ارائه: مهدی یاراحمدی خراسانی مدیران باید مفاهیم، ویژگی ها و کاربرد هفت سین را بدانند: ۷ ORDER FOR MANAGERS: DESIGN BY: MAHDI YARAHMADI KHORASANI mahdiyarahmadi@gmail.com ردیف

سین

توضیح

ORDER

NO ۱

ساختار

هر مدیری می بایست نسبت به شناخت ساختار سازمانی مطابق با ویژگی های سازمان تحت مدیریت خود اهتمام ورزد.

STRUCTURE

۲ ۱

سلسله مراتب

شناخت سلسله مراتب و اصول مترتب بر آن و اشاعه و آموزش آن در سازمان برای مدیران واجب است.

HIERARCHICAL

۳ ۲

سازماندهی

مدیران باید شیوه های تقسیم کار میان افراد و گروه های کاری و هماهنگی میان آنان را به منظور کسب اهداف سازمانی بدانند. که این فرآیند در واقع مفهوم سازماندهی است.

ORGANIZE

۴ ۳

سامانه

داشتن تفکر سیستمی ضرورتی انکار ناپذیر برای مدیران می باشد. بکارگیری سیستم های مطابق با شأن ونیاز سازمان برای مدیران مهم است.

SYSTEM

۵ ۴

سکوت

اگر خرد ده مرحله داشته باشد نه مرحله ی آن سکوت است. خیلی از مواقع مدیران با سکوت به موقع زمینه های موفقیت را فراهم می سازند.

SILENCE

۶ ۵

سپاسگزاری

تشکر و سپاسگزاری به موقع از کارمندان و مرئوسین ضمن افزایش انگیزش آن ها زمینه های تعالی سازمان را فراهم می سازد.

THANKSGIVING

۷ ۶

سخت کوشی

کوشش و تلاش و پیگیری های مجدانه ضامنِ انکار ناپذیر دستیابی به موفقیت در زندگانی است.

WORKINH HARD

## درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحیم

جاهِدُوا بِأَمْوالِكُمْ وَ أَنْفُسِكُمْ فی سَبِيلِ اللَّهِ ذلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السّلام): خدا رحم نماید بنده‌ای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار-ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در دلدادگی به اهلبیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف ) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف :دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل البیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السّلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز :

الف)چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب)تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن سهمراه

ج)تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما ، انیمیشن ، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و...

د)ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه)تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و)راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۲۳۵۰۵۲۴)

ز)طراحی سیستم های حسابداری ، رسانه ساز ، موبایل ساز ، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک ، SMS و...

ح)همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط)برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی)برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضوری و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت : ۲۳۷۳ شناسه ملی : ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی: www.eslamshop.com

تلفن ۲۵-۲۳۵۷۰۲۳-(۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور کاربران ۲۳۳۳۰۴۵(۰۳۱۱)

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی ، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی جوابگوی حجم رو به رشد و وسیع فعالیت مذهبی و علمی حاضر و طرح های توسعه ای فرهنگی نیست، از اینرو این مرکز به فضل و کرم صاحب اصلی این خانه (قائمیه) امید داشته و امیدواریم حضرت بقیه الله الاعظم عجل الله تعالی فرجه الشریف توفیق روزافزونی را شامل همگان بنماید تا در صورت امکان در این امر مهم ما را یاری نمایندانشاالله.

شماره حساب ۶۲۱۰۶۰۹۵۳ ، شماره کارت :۶۲۷۳-۵۳۳۱-۳۰۴۵-۱۹۷۳و شماره حساب شبا : IR۹۰-۰۱۸۰-۰۰۰۰-۰۰۰۰-۰۶۲۱-۰۶۰۹-۵۳به نام مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان نزد بانک تجارت شعبه اصفهان – خیابان مسجد سید

ارزش کار فکری و عقیدتی

الاحتجاج - به سندش، از امام حسین علیه السلام -: هر کس عهده دار یتیمی از ما شود که محنتِ غیبت ما، او را از ما جدا کرده است و از علوم ما که به دستش رسیده، به او سهمی دهد تا ارشاد و هدایتش کند، خداوند به او می‌فرماید: «ای بنده بزرگوار شریک کننده برادرش! من در کَرَم کردن، از تو سزاوارترم. فرشتگان من! برای او در بهشت، به عدد هر حرفی که یاد داده است، هزار هزار، کاخ قرار دهید و از دیگر نعمت‌ها، آنچه را که لایق اوست، به آنها ضمیمه کنید».

التفسیر المنسوب إلی الإمام العسکری علیه السلام: امام حسین علیه السلام به مردی فرمود: «کدام یک را دوست‌تر می‌داری: مردی اراده کشتن بینوایی ضعیف را دارد و تو او را از دستش می‌رَهانی، یا مردی ناصبی اراده گمراه کردن مؤمنی بینوا و ضعیف از پیروان ما را دارد، امّا تو دریچه‌ای [از علم] را بر او می‌گشایی که آن بینوا، خود را بِدان، نگاه می‌دارد و با حجّت‌های خدای متعال، خصم خویش را ساکت می‌سازد و او را می‌شکند؟».

[سپس] فرمود: «حتماً رهاندن این مؤمن بینوا از دست آن ناصبی. بی‌گمان، خدای متعال می‌فرماید: «و هر که او را زنده کند، گویی همه مردم را زنده کرده است»؛ یعنی هر که او را زنده کند و از کفر به ایمان، ارشاد کند، گویی همه مردم را زنده کرده است، پیش از آن که آنان را با شمشیرهای تیز بکشد».

مسند زید: امام حسین علیه السلام فرمود: «هر کس انسانی را از گمراهی به معرفت حق، فرا بخواند و او اجابت کند، اجری مانند آزاد کردن بنده دارد».


مرکز تحقیقات رایانه‌ای
قائمیه
اصفهان
www
برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشـــانی
www.Ghaemiyeh.com
www.Ghaemiyeh.net
www.Ghaemiyeh.org
www.Ghaemiyeh.ir
مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.
۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹